

P.2

L'événement

TRANSPPOSITION DANS LA LOI
DES ACCORDS RELATIFS À L'EMPLOI
DES SENIORS ET AU DIALOGUE SOCIAL

P.24

Recherche & développement

L'APPROPRIATION DE LA LOI
DE 2018 PAR LES ENTREPRISES :
QUEL BILAN ?

P.28

Reportage

AU LEARNING SHOW 2025,
RÉFLEXIONS ET EXPÉRIMENTATIONS
SUR L'ATTENTION ET LA MÉMOIRE

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle N° 1107 • Du 1^{er} au 14 novembre 2025 www.centre-inffo.fr



Jürgen Siebel, directeur exécutif du Cedefop, lors de la conférence "Façonner l'apprentissage et les compétences pour l'Europe" du Cedefop, le 27 mai 2025.

CEDEFOP :
50 ANS AU SERVICE
DES COMPÉTENCES



Sommaire



- p. 2 **L'événement**
Transposition dans la loi des accords relatifs à l'emploi des seniors et au dialogue social
- p. 4 **L'essentiel**
- p. 9 **À la une**
Cedefop : 50 ans au service des compétences
- p. 15 **Guide pro**
Expertise
Quelle insertion avec un CAP ?
Savoir-agir
Comment développer des vidéos pédagogiques
Législation
Suivi comptable des organismes de formation
Cas pratique
Une "retraite pédagogique" pour penser l'évaluation
- p. 19 **Acteurs**
- p. 22 **Stratégie**
Accompagnement des parcours : une "soutenabilité" du travail à interroger
- p. 24 **Recherche & développement**
L'appropriation de la loi de 2018 par les entreprises : quel bilan ?
- p. 26 **L'interview**
Alain Manoukian, président de Croissance & coaching
- p. 28 **Reportage**
Au Learning Show 2025
- p. 30 **Itinéraire**
Pierre et Myriam Cabon, découvreurs d'itinéraires
- p. 32 **Ici, vu, entendu**

En deux MOTS

Transposition

La loi portant transposition de deux accords nationaux interprofessionnels, celui sur "l'emploi des salariés expérimentés" et celui relatif à l'évolution du dialogue social, a été définitivement votée par l'Assemblée nationale le 15 octobre 2025. Elle crée deux nouveaux dispositifs de reconversion, dont la période de reconversion – qui remplace le dispositif de formation en alternance Pro A et les transitions collectives (TransCo) – ; et deux instances de gouvernance du champ de la formation, dont le nouveau "Conseil national de l'orientation et de la formation professionnelles pour le développement des compétences", qui ouvrira ses travaux le 1^{er} janvier 2026.

Coopération

Le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) célèbre ses 50 ans d'existence cette année. Cette agence décentralisée de l'Union européenne établie à Thessalonique, en Grèce, depuis 1995, est devenue un acteur-clé de la politique européenne en matière de formation. Elle proposant notamment aux décideurs des études précises sur les compétences afin d'éclairer leurs décisions. Le Cedefop a, par exemple, participé à la mise en place d'outils phares comme le Cadre européen des certifications en 2008, ou encore Europass, en 2018. C'est lui aussi qui est à l'origine de ReferNet, réseau européen d'acteurs de la formation, "les yeux et les oreilles du Cedefop sur le terrain".

La rédaction



Pour les abonnés : consultez tous les numéros en version PDF sur notre site

www.centre-inffo.fr/category/site-centre-inffo/inffo-formation/telecharger-inffo-formation



ACPM **INFFO FORMATION**

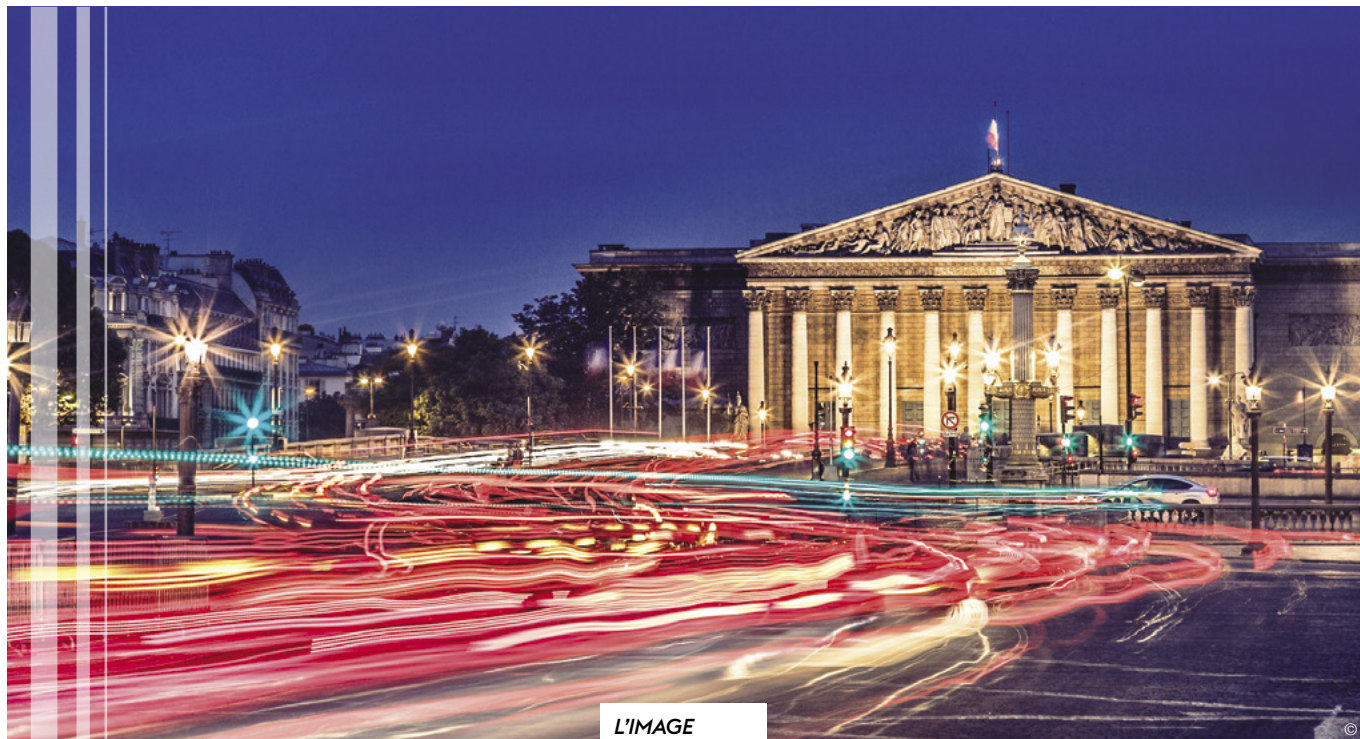
Inffo formation est une publication bimensuelle de Centre Inffo • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex • www.centre-inffo.fr • 01 55 93 91 91 • redaction.quotidien@centre-inffo.fr • **Directeur de la publication** : Gwénaél Frontin • **Rédacteur en chef** : David Garcia • **Rédacteur en chef adjoint** : François Boltz • **Rédactrice-graphiste** : Sandy Brunel • **Rédacteurs** : Nicolas Deguerry, Catherine Trocquemé • **Collaborations** : Emmanuel Franck, Valérie Grasset-Morel, Raphaëlle Pienne, Catherine Quentric, Jonathan Konitz, Sarah Nafti, Karine Sautereau, Houda Soltani • **Service commercial** : abonnements@centre-inffo.fr • **Commission paritaire** : n° 0630 G 89597 • **ISSN** : 2491-7761 • **Impression** : groupe Duplprint, 733, rue Saint-Léonard, CS 30011, 53101 Mayenne cedex • **Publicité** : régie FFE, Ingrid Dubocq, 01 40 09 68 47, ingrid.dubocq@ffe.fr • **Abonnement** : 250 € HT • **Vente au numéro** : 13 € HT.

INSTANCES PARITAIRES ET DISPOSITIFS DE RECONVERSION

TRANSPPOSITION DANS LA LOI DES ACCORDS RELATIFS À L'EMPLOI DES SENIORS ET AU DIALOGUE SOCIAL

L'Assemblée nationale a définitivement adopté le projet de loi portant transposition de l'accord national interprofessionnel "salariés expérimentés" et de celui relatif à l'évolution du dialogue social. Le texte crée de nouveaux dispositifs à la place de la ProA et de l'entretien professionnel. Le Medef, la CFE-CGC, la CFDT et FO réagissent à cette transposition.

Valérie Grasset-Morel



L'IMAGE

Le Palais Bourbon, siège de l'Assemblée nationale.

La loi de transposition des Ani (accord nationaux interprofessionnels) signés en novembre 2024 et juin 2025 a été définitivement votée à l'Assemblée nationale le 15 octobre. Cet été, plusieurs organisations syndicales avaient salué la transcription fidèle de leurs accords. "Lorsqu'on fait confiance aux interlocuteurs sociaux, cela fonctionne", relevait ainsi Frédéric Souillot, le secrétaire général de Force ouvrière. Pour la CFDT, cette transcription démontre "la nécessaire complémentarité entre démocratie sociale et démocratie politique".

Plusieurs dispositions sur la formation

En plus de la mise en place expérimentale d'un "contrat de valorisation de l'expérience" pour les demandeurs d'emploi de plus de 60 ans, la loi comporte plusieurs dispositions relatives à la formation professionnelle.

Une nouvelle instance quadripartite (État, Régions, organisations patronales et syndicales) fera son apparition en 2026. Il s'agit du Conseil national de l'orientation et de la formation professionnelles pour le développement des compétences, héritier du Cnefop (Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles)

Matthieu Tezenas du Montcel (Medef), président de Certif Pro.



Jean-François Foucard, secrétaire national de la CFE-CGC en charge de la formation professionnelle.

supprimé en 2018. En lien avec le CNE (Comité national pour l'emploi), il aura pour mission de favoriser la concertation et la coordination en matière d'orientation et de formation, et de contribuer au débat public sur ces sujets.

Jean-François Foucard, secrétaire national de la CFE-CGC en charge de la formation professionnelle, aurait préféré une forme de conférence sociale biennale réunissant l'État, les Régions et les partenaires sociaux, avec "des actes rédigés à l'issue, engagent les participants".

Certif Pro consacré légalement...

La loi du 15 octobre permet également de donner une base légale à l'association paritaire nationale Certif Pro, chargée d'animer et de coordonner le réseau des CPIR (Commissions paritaires interprofessionnelles régionales) ou AT-Pro. Cette instance est notamment chargée de répartir entre les AT-Pro les fonds permettant de financer les PTP (projets de transition professionnelle). Si cette mission était prévue dans l'Ani sur les reconversions et transitions professionnelles, elle ne l'était pas initialement dans le projet de loi. Elle a été introduite par amendement gouvernemental.

Le représentant de la CFE-CGC se montre dubitatif : "Certaines organisations ont absolument voulu que l'argent transite par Certif Pro, mais je doute fort de ses capacités à réaliser cette répartition des fonds", dit-il. En outre, cette compétence est selon lui "incompatible avec son rôle de certificateur CléA", puisqu'il devient "juge et partie".

... et doté d'un commissaire du gouvernement

D'autre part, si en apparence les partenaires sociaux sortent renforcés de cette réorganisation de Certif Pro, la nomination d'un commissaire du gouvernement par le ministre du Travail annule cet effet et les place plutôt sous le contrôle de

l'État. "L'exécutif n'avait pas réussi à faire disparaître les Fongecif (Fonds de gestion des congés individuels de formation) en 2018, mais les AT-Pro, elles, risquent de s'éteindre lentement", prédit Jean-François Foucard.

Le Medef, qui préside actuellement Certif Pro en la personne de Matthieu Tezenas du Montcel, n'a pas la même lecture. Cette évolution de l'association paritaire "vient conforter sa légitimité en tant que tête de réseau des AT-Pro, afin d'améliorer l'offre de services à destination des bassins d'emploi".

Simplification du paysage de la reconversion

Dans l'esprit de l'Ani du 25 juin 2025, la loi crée une période de reconversion qui permet à un salarié d'accéder à une formation qualifiante (certification ou bloc de compétences), soit dans son entreprise (reconversion interne), soit dans une autre, sans perdre son contrat de travail en cours. La période de reconversion remplace le dispositif de formation en alternance Pro A et les transitions collectives (TransCo). Cette simplification est saluée par la CFE-CGC, qui regrette cependant que le législateur ne soit pas allé plus loin "en embarquant le contrat de professionnalisation dans la fusion des dispositifs".

D'après le Medef, la période de reconversion va "faciliter les transitions et les reconversions professionnelles, sans condition de taille ou de profil d'entreprise, avec une prise en charge moyenne par les Opco de 5 000 euros". Il salue "un modèle de financement clarifié, reposant sur un cofinancement avec le CPF et sur le redéploiement des moyens existants". Encore faut-il que celles-ci s'emparent de ce nouveau dispositif, qui doit entrer en vigueur au 1^{er} janvier 2026, après publication des décrets d'application. ●

UNE NOUVELLE PÉRIODICITÉ POUR LES ENTRETIENS

L'Ani seniors et la loi remplacent l'entretien professionnel réalisé tous les deux ans par un entretien de parcours professionnel tous les quatre ans, avec un état des lieux tous les huit ans. En instaurant cette nouvelle périodicité, les partenaires sociaux ont fait le pari d'un entretien plus qualitatif. Il sera lié à la visite médicale de mi-carrière, et un entretien spécifique aura lieu au cours des deux années précédant le 60^e anniversaire du salarié.



- LE TABLEAU DE BORD DE LA FORMATION -

En synergie avec l'équipe documentaire de Centre Inffo, *Inffo formation* vous propose ces chiffres-clés de la formation.

Sources : Liste publique des organismes de formation (LPOF) • Base de données France compétences • Caisse des dépôts • Réseau des Carif-Oref • Base Politiques de l'emploi (PoEm)

Nombre total d'organismes de formation déclarés
138 204

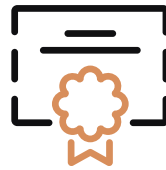
Organismes par taille
(effectif formateur)
De 0 à 10 salariés : 124 625
De 11 à 20 : 5 203
De 21 à 50 : 4 375
De 51 à 200 : 2 830
De 201 à 500 : 733
500 et + : 438



Source : LPOF

Organismes certifiés Qualiopi
44 000

au titre des actions de formation : 42 771
au titre de l'apprentissage : 4 224
au titre de la VAE : 2 367
au titre du bilan de compétences : 4 285



Source : LPOF

Certifications enregistrées au RNCP

24 257 fiches
dont 4 710 actives

Certifications enregistrées au Répertoire spécifique

4 456 fiches
dont 1 364 actives

Source : France compétences

Formations disponibles sur le site du Réseau des Carif-Oref
397 426



Source : Réseau des Carif-Oref

Nombre de formations certifiantes éligibles au CPF sur Moncompteformation.gouv.fr

313 787

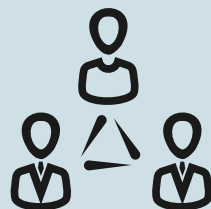


Coût moyen d'une action de formation CPF
2 682 €

Durée moyenne d'une action de formation CPF
74 heures

Source : Caisse des dépôts

Alternants en contrat de professionnalisation
64 300 à fin juillet 2025



Source : PoEm

Apprentis sous contrat et/ou nombre de contrats en cours
941 900 à fin juillet 2025



Source : PoEm

Entrées en contrat engagement jeune
161 100 à fin juin 2025



Source : PoEm



Information sur la formation

GWÉNAËL FRONTIN LANCE LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION DE CENTRE INFFO

Le tribunal de commerce de Bobigny a ouvert une procédure de sauvegarde judiciaire au bénéfice de Centre Inffo, le 21 octobre. Alors que la fin annoncée de la subvention gouvernementale pourrait remettre en cause la continuation des activités, son nouveau directeur général, Gwénaél Frontin, voit dans cette situation financière délicate "l'opportunité qui manquait à Centre Inffo pour attaquer sa nécessaire transformation".

David Garcia

L'ancien conseiller social d'Élisabeth Borne à Matignon se dit "heureux d'arriver à Centre Inffo". Inspecteur du travail de formation, Gwénaél Frontin a été nommé à la tête de l'association le 2 septembre.

d'intérêt général. "Nous allons poursuivre nos missions d'intérêt général, mais sous une autre forme et avec une autre organisation, pour servir au mieux nos clients et nos partenaires", annonce Gwénaél Frontin.



Gwénaél Frontin, directeur général de Centre Inffo.

"Centre Inffo n'est pas en cessation de paiement"

Optimiste, il assure que "les dés ne sont pas jetés". "Centre Inffo n'est pas en cessation de paiement. Le tribunal de commerce nous accompagne dans l'élaboration d'un nouveau projet. Nous allons réinventer Centre Inffo et utiliser cette crise comme une opportunité de transformation. Je ne suis pas venu pour fermer l'entreprise, et la présidente Anne de Blignières-Légeraud [élue le 25 juin] a la même vision." Son maître mot ? "Replacer les clients au centre de notre stratégie." C'est-à-dire, au-delà de la formule convenue, rapprocher Centre Inffo de ses communautés d'usagers... et de clients.

Poursuite de missions d'intérêt général

Pour autant, l'association continuera de porter des missions

Création par décret du Premier ministre en 1976

Créé le 1^{er} mars 1976 par décret du Premier ministre, l'association Centre Inffo (Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente) "a pour mission d'élaborer un programme de développement de l'information, de la documentation et des études dans le domaine de la formation professionnelle et de la mettre en œuvre dans le cadre général de la politique d'ensemble suivie en cette matière", selon l'article 2 de son acte de naissance réglementaire.

Fin de la subvention d'État en 2026

Ce que l'État a fait, il s'apprête à le défaire. Le 6 juin dernier, les ministres du Travail de l'époque, Catherine Vautrin et Astrid Panosyan, signaient un courrier actant la fin du subventionnement

gouvernemental de Centre Inffo au 1^{er} janvier 2025. Le 1^{er} mars 2026, Centre Inffo célébrera ses 50 ans. "Centre Inffo existera toujours en 2026, mais sous une autre forme. Aucun salarié ne sera laissé de côté. L'État s'est engagé à proposer des solutions de reclassement à chaque collaborateur concerné. À l'issue d'un processus de restructuration indispensable, un nouveau Centre Inffo, héritier de l'ancien et porteur de nouvelles exigences, proposera une offre de services renouvelée", explique son directeur général.

"Rendez-vous en 2026 !"

Loin de signifier la fin de l'histoire, la procédure de sauvegarde judiciaire "nous aidera à faciliter le rebond de Centre Inffo", selon Gwénaél Frontin. "Rendez-vous en 2026 !", lance-t-il à l'attention des partenaires et clients de Centre Inffo. ●



Caisse des dépôts

1,4 MILLION DE FORMATIONS CPF FINANCÉS EN 2024

Le rapport annuel de gestion 2024 de la Caisse des dépôts confirme la stabilisation du CPF (compte personnel de formation) après plusieurs années de régulation. Tout en renforçant la sécurisation de la plateforme, l'établissement public met l'accent sur les parcours cofinancés et la coopération entre acteurs publics et privés. 1,4 million de formations ont été financées sur la plateforme Mon compte formation, pour un total cumulé de 7,6 millions de formations depuis le lancement. 2024 marque aussi un tournant dans la structuration des partenariats financiers. France Travail, premier contributeur, a soutenu plus de 25 000 formations de demandeurs d'emploi. Plusieurs Régions ont également développé leurs politiques d'abondement, à l'image des Pays de la Loire,

qui ont mobilisé 1,2 million d'euros pour les métiers de la transition écologique. Les Opco et les entreprises se saisissent eux aussi du levier CPF, avec près de 57 millions d'euros de dotations volontaires versées par ces dernières fin 2024. La lutte contre la fraude et la qualité de l'offre demeurent un axe prioritaire. En lien avec l'État et ses partenaires (Tracfin, DGFIP, etc.), la Caisse des dépôts a poursuivi ses contrôles et procédures de vérification. Résultat : le nombre d'organismes de formation référencés a reculé de 9,5 % en un an, pour atteindre 13 700 prestataires fin 2024. L'identification des titulaires a elle aussi été renforcée avec l'intégration du service France Identité via FranceConnect+, garantissant un accès plus sûr aux formations.



Gwenola Martin, directrice de la formation professionnelle à la CDC.

+ D'INFOS www.caissedesdepots.fr



Nelly Fesseau (en veste rouge), directrice de l'agence Erasmus+ France Éducation Formation, lors du lancement des Erasmus Days 2025, le 13 octobre.

Nelly Fesseau, directrice de l'agence Erasmus+ France Éducation Formation, l'a rappelé lors du lancement des Erasmus Days 2025, organisés du 13 au 18 octobre : ces journées "permettent de partager concrètement ce qu'a été son expérience Erasmus+, afin de donner envie d'oser à ceux qui pourraient hésiter". Le programme s'adresse

Erasmus Days 2025 ERASMUS+ PEUT ÉGALEMENT CHANGER LE PARCOURS DES DEMANDEURS D'EMPLOI

également aux demandeurs d'emploi, comme a fait observer Hervé Jouanneau, directeur orientation-formation de France Travail. Et "la mobilisation prend de l'ampleur, autant sur le nombre de participants que sur les moyens alloués" : sur 2024-2027, plus de 2 200 demandeurs d'emploi sont déjà partis en mobilité, bénéficiant d'une prise en charge totale de leur voyage. "L'impact est concret, souligne Hervé Jouanneau. Nous l'avons mesuré entre 2023 et 2025 : six mois après une mobilité, près de deux bénéficiaires sur trois avaient accédé à l'emploi ou à la formation." Depuis la création d'Erasmus en 1987, plus de 16 millions

de personnes en ont bénéficié, dont 9 millions depuis son élargissement en 2014. Au total, ce sont 2 millions de Français qui ont bénéficié d'Erasmus+, avec, en 2025, près de 200 000 mobilités sortantes. Il est même victime de son succès, puisque depuis plusieurs années les demandes dépassent l'offre, malgré une hausse significative du budget (3,3 milliards d'euros pour la France). Dans le secteur de l'enseignement et de la formation professionnels, l'agence peut répondre à une demande sur trois environ.

+ D'INFOS <https://agence.erasmusplus.fr/evenements/erasmusdays>



48^e édition des WorldSkills

229 CHAMPIONS DE FRANCE RÉCOMPENSÉS DANS LEUR MÉTIER

Près de 800 talents de moins de 23 ans – jardiniers-paysagistes, experts en cybersécurité, pâtisseries, coiffeurs ou encore agents de propreté – venus de toute la France se sont affrontés du 16 au 18 octobre 2025 au Parc Chanot de Marseille, lors de la finale nationale de la 48^e édition de la Compétition des métiers WorldSkills. Au total, 67 disciplines étaient en lice. 229 compétiteurs ont décroché une médaille d'or, d'argent ou de bronze. Nouveauté de cette édition : le dispositif Parcours+ a permis à une quarantaine de jeunes en situation de handicap de concourir aux côtés de leurs pairs dans 18 métiers, parmi lesquels l'art floral, la boulangerie, la conception assistée par ordinateur ou la coiffure. Véritable fête des métiers, la compétition a attiré près de 40 000 visiteurs. Les médaillés d'or défendront les couleurs tricolores lors des finales mondiales à Shanghai (Chine) en septembre 2026, puis aux EuroSkills de Düsseldorf (Allemagne) en septembre 2027.



La cérémonie de clôture de la 48^e édition de la Compétition nationale des métiers WorldSkills, à Marseille.

+ D'INFOS www.worldskills-france.org

Santé et sécurité au travail

PASSEPORT DE PRÉVENTION : UN ESPACE DE DÉCLARATION DES FORMATIONS ÉLIGIBLES

Accessible aux organismes de formation depuis le 28 avril 2025, le Passeport de prévention poursuit son déploiement auprès de ses différents publics. L'obligation de déclaration des employeurs deviendra effective à compter du 16 mars 2026. Ils auront alors accès à un espace personnel où ils pourront déclarer leurs formations éligibles dispensées en interne à leurs salariés – ainsi que vérifier, s'ils le souhaitent, celles déclarées par les organismes de formation pour leur compte. "Attendue par l'ensemble des parties prenantes du Passeport de prévention, assure la Caisse des dépôts, la fonctionnalité d'import de masse des données de formation sera accessible le 9 juillet 2026."

+ D'INFOS <https://passeport-prevention.travail-emploi.gouv.fr>



21^e CONGRÈS DE RÉGIONS DE FRANCE

le 6 novembre, à Versailles
Élus régionaux, partenaires institutionnels, économiques et associatifs se retrouveront pour une journée d'échanges, de débats et de perspectives.
<https://regions-france.org>

RENCONTRES NATIONALES D'AINOA

les 6 et 7 novembre, à Angers
Organisées pour les 30 ans de l'association de référence pour la formation digitale et l'innovation pédagogique.
<https://ainoa-asso.fr>

14^e ÉDITION DE LA SEMAINE DE L'INDUSTRIE

du 17 au 23 novembre, partout en France
Organisée par la Direction générale des entreprises (DGE). L'édition précédente a rassemblé 5,7 millions de participants autour de plus de 8 000 événements ludiques et pédagogiques.
www.entreprises.gouv.fr/semaine-de-lindustrie

29^e ÉDITION D'ÉDUCATECH EXPO

les 19, 20 et 21 novembre, à Paris
80 conférences, 25 ateliers interactifs au "Carrefour de l'innovation pédagogique". Plus de 15 500 visiteurs attendus. 320 exposants.
www.educatech-expo.com

3^e JOURNÉE NATIONALE DU REBOND ENTREPRENEURIAL

le 28 novembre, à Paris
Organisée par l'association des Rebondisseurs français. Témoignages de rebonds à la suite de la perte de marchés, d'une mauvaise gestion des stocks ou d'un défaut de trésorerie, en raison de la cession d'activités, après une procédure de sauvegarde, un burn-out ou encore une liquidation.
www.lesrebondisseursfrancais.fr/evenements/3eme-journee-nationale-du-rebond-entrepreneurial



BAROMÈTRE NATIONAL DE L'IA APPLIQUÉE AUX RH, ÉDITION 2025

Selon le baromètre de l'agence conseil Parlons RH, près d'une entreprise sur deux a déployé au moins une formation à l'IA dans le service RH au cours des trois dernières années. Les "algorithmes apprenants" sont présents dans les moteurs de *matching* (candidat, postes) et de recommandations de formation. Du reste, la formation des salariés est le deuxième domaine RH le plus investi par les outils basés sur l'IA.

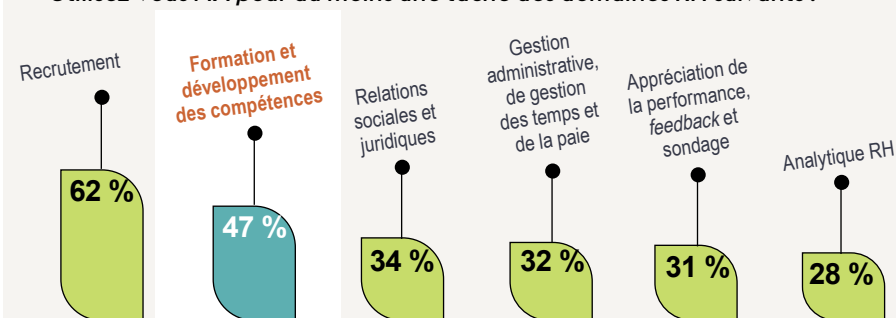
François Boltz et Sandy Brunel

Infographie Centre Info

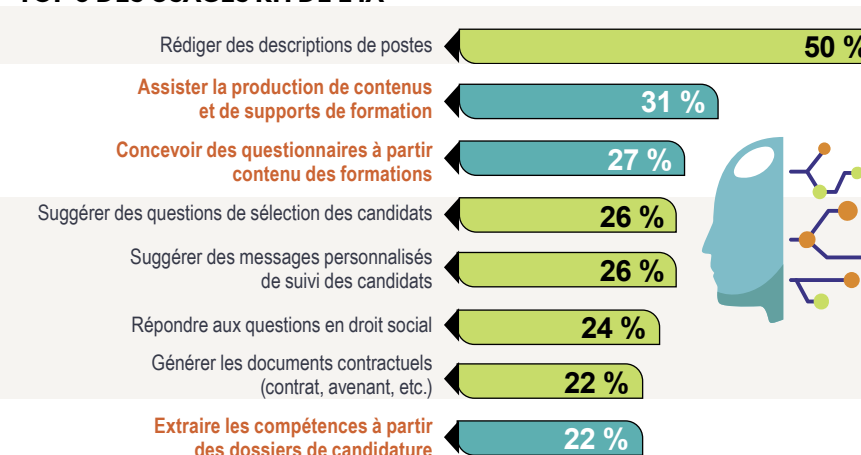
Source : www.parlonsRH.com

LA FORMATION AU DEUXIÈME RANG DES USAGES DE L'IA EN ENTREPRISE

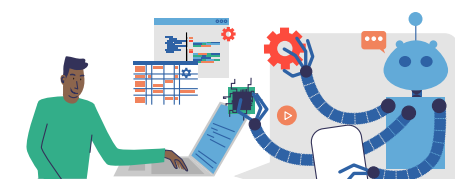
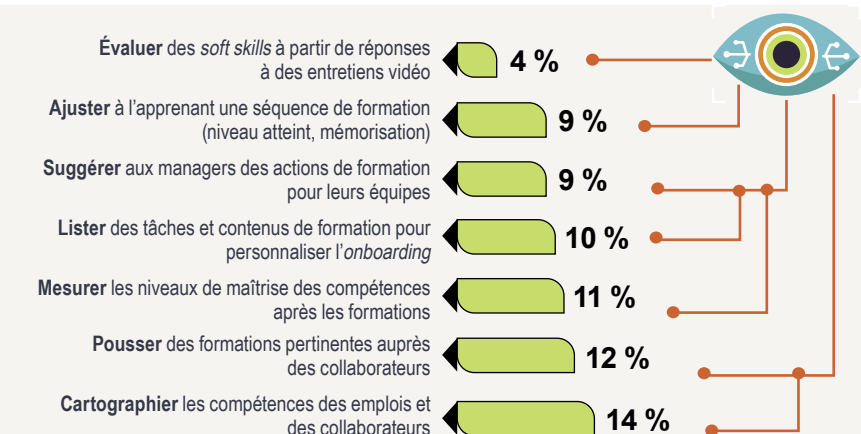
Utilisez-vous l'IA pour au moins une tâche des domaines RH suivants :



TOP 8 DES USAGES RH DE L'IA

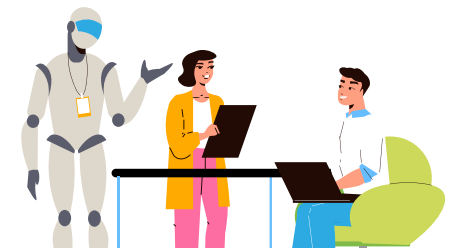


LES USAGES FORMATION DE L'IA LES MOINS UTILISÉS



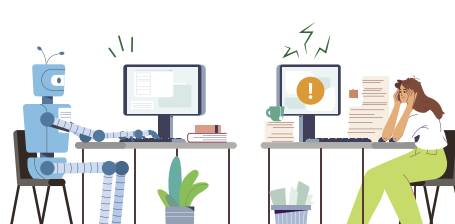
41 %

des entreprises considèrent que l'IA **améliore la productivité** de la fonction formation.



76 %

considèrent que l'IA va transformer considérablement la fonction RH à l'avenir.



49 %

considèrent que c'est le **manque de compétences internes** qui est le principal frein au développement de l'IA.

Le 7 février 2025, le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) célèbre son cinquantenaire et les 30 ans de son installation en Grèce.



Union européenne

Cedefop : 50 ANS AU SERVICE DES COMPÉTENCES

Le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) a célébré ses 50 ans d'existence en 2025. L'institution basée en Grèce est devenue un acteur-clé de la politique européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels (EFP) en proposant notamment aux décideurs des études précises sur les compétences afin d'éclairer leurs décisions. Le Cedefop a par exemple participé à la mise en place d'outils phares comme le Cadre européen des certifications, en 2008, ou encore Europass, en 2018. C'est lui aussi qui est à l'origine de ReferNet, le réseau européen des acteurs de la formation.

LE CEDEFOP, UN ACTEUR INCONTOURNABLE DES TRANSFORMATIONS EUROPÉENNES

Depuis 1995, le Cedefop a fait évoluer ses missions, d'un simple rôle documentaire à celui de conseil dans les stratégies européennes qui touchent la formation. Mais ses études ne sont pas toujours connues des acteurs de la formation, au grand dam de ses membres.

Sarah Nafti

La mission du Cedefop – Centre européen pour le développement de la formation professionnelle – est de veiller à ce que chacun en Europe dispose des compétences nécessaires pour réussir dans sa vie professionnelle et personnelle. L'institution, qui fête ses 50 ans, est une agence décentralisée de l'Union européenne, établie à Thessalonique, en Grèce, depuis 1995.

Alors qu'un travailleur européen sur trois (soit 75 millions de personnes) est peu ou pas qualifié, et se trouve ainsi trois fois plus exposé au risque de chômage qu'un travailleur possédant une qualification élevée, et qu'environ 15 % des jeunes quittent l'école sans qualification, l'un des objectifs de l'UE, dans la stratégie "Europe 2030"¹, est d'atteindre un taux d'emploi de 75% – il était de 70,9% fin 2024. Or, l'atteinte de cet objectif dépend de la disponibilité des compétences en Europe. Le Cedefop apporte son soutien à la Commission, aux États membres et aux partenaires sociaux

dans l'élaboration de la politique européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels, et contribue à sa mise en œuvre.

Acteur central de l'anticipation

Depuis 1975, le Cedefop a évolué, passant d'un rôle d'agence documentaire sur l'EFP à celui d'acteur central de l'anticipation des transformations en matière de compétences en Europe. L'agence a développé des outils phares tels que le Cadre européen des certifications en 2008, révisé en 2017, ou encore Europass, lancé en 2018. Les recherches et conseils du Cedefop ont directement influencé des stratégies clés de l'UE – du processus de Lisbonne et du processus de Copenhague à l'Agenda européen des compétences 2020, jusqu'à la récente initiative Union des compétences.

Représentation tripartite

L'agence fonctionne selon une répartition tripartite, avec des représentants syndicaux, patronaux et des États membres dans son conseil d'administration. "Le Cedefop a moins un rôle politique que de production de livrables pour éclairer les travaux de la commission européenne", explique



Lors de la conférence "Façonner l'apprentissage et les compétences pour l'Europe" du Cedefop.

C'est une banque de ressources précieuses pour sortir de son pré carré national

Nicolas Faintrenie (FO), le représentant de la France au sein du collège salariés. Ce qui n'empêche pas d'y tenir des débats, notamment entre les représentants des collègues. "Par exemple, l'an dernier nos échanges ont porté sur les micro-certifications. Alors que le collège patronal défendait une vision adéquationniste, nous avons pu faire valoir qu'elles devaient être un complément à une qualification pour permettre aux salariés d'évoluer." Nicolas Faintrenie estime important, grâce au Cedefop, "de voir comment se situe la France au niveau européen".

En 2015, le Cedefop et Eurofound célébraient leurs 40 ans d'existence.



3 QUESTIONS À Jürgen Siebel, directeur exécutif du Cedefop

"La réussite repose sur la création d'écosystèmes d'apprentissage agiles"

Pourquoi le sujet des compétences est-il si important en UE ?

D'ici 2100, l'Europe devra fonctionner avec 57 millions de personnes en âge de travailler en moins. Parallèlement, le monde du travail évolue rapidement sous l'effet de l'IA et la transformation numérique, de la transition verte, des inadéquations de compétences et du déficit d'emplois de qualité. La seule voie vers le succès consiste à garantir que chacun dispose des connaissances, des compétences et du soutien nécessaires pour contribuer pleinement à la société et au marché du travail.

Comment le Cedefop participe-t-il à une meilleure politique de formation ?

Le Cedefop soutient des systèmes de formation professionnelle inclusifs et de haute qualité, tout en anticipant l'évolution des besoins en compétences et en main-d'œuvre en Europe. L'agence réunit des acteurs à tous les niveaux – national, régional, local et sectoriel – pour identifier, analyser et présenter des données quantitatives et qualitatives sur les compétences et les marchés du travail. Cette intelligence sur les compétences permet de cerner les tendances émergentes et de guider les États membres et l'UE dans leurs priorités pour mener à bien la révolution des compétences.

Comment réussir cette révolution ?

La réussite repose sur la création d'écosystèmes d'apprentissage agiles. Pour cela, les systèmes de formation doivent être en mesure de relier efficacement l'orientation tout au long de la vie, le soutien financier, la validation des acquis non formels et informels et la sensibilisation. Les pays peuvent s'inspirer les uns des autres. Un bon exemple est celui du compte personnel de formation en France, un dispositif de financement qui donne aux individus le contrôle de leur apprentissage, avec un grand potentiel pour motiver les citoyens européens à se former et à évoluer professionnellement.

Propos recueillis par Sarah Nafti

REPÈRES

DES MISSIONS QUI ONT ÉVOLUÉ EN 2019

En 2019, un nouveau règlement du Conseil de l'Europe a fait évoluer les missions du Cedefop pour tenir compte des mutations du marché du travail, des évolutions technologiques, en particulier du numérique, et d'une mobilité professionnelle accrue. Ce règlement élargit les objectifs et les missions du Cedefop pour intégrer le travail sur les compétences et les qualifications et "de manière plus claire ses travaux relatifs l'établissement de rapports sur les politiques et aux outils et initiatives européens communs". Il vise aussi à coordonner le Cedefop avec trois autres agences qui traitent des questions liées au marché du travail, à l'EFOP et au développement des compétences : la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EUOSHA) et la Fondation européenne pour la formation (ETF).



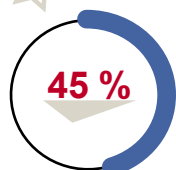
1. La stratégie Europe 2020, qui a succédé à celle de Lisbonne, est une stratégie de coordination des politiques économiques dans l'UE sur une période de dix ans.

QUELQUES CHIFFRES-CLÉS

Une nouvelle Enquête européenne sur la formation et l'apprentissage (ETLS) du Cedefop révèle qu'en Europe :

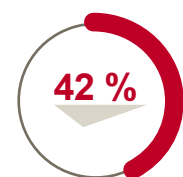


4 travailleurs adultes sur 5 n'ont pas accès à une formation adaptée ou peinent à trouver des informations sur les formations qui leur conviendraient.



45 % des salariés partent en formation chaque année, et uniquement 20 % des moins diplômés

4 entreprises sur 5 disent avoir du mal à recruter des personnes compétentes



42 % des salariés ont besoin de développer leurs compétences en matière d'IA, mais seulement 15 % ont eu accès à des formations l'an dernier



45 % des salariés partent en formation chaque année, et uniquement 20 % des moins diplômés



... Ainsi, "on a vu un décrochage net de la formation des adultes depuis la réforme de 2018, qui oriente tous les fonds vers l'apprentissage". La France, en avance jusque-là, s'est rapprochée de la moyenne européenne.

Une banque de ressources précieuses

"C'est une banque de ressources précieuses pour sortir de son pré carré national", confirme Laurence Martin, qui a fait partie du Cedefop entre 2011 et 2016, en tant que représentante syndicale française, puis des organisations syndicales européennes. "Le Cedefop nous donne l'opportunité d'échanger avec nos collègues européens pour partager des bonnes pratiques", raconte-t-elle. En outre, comme "tout le monde à avantage à ce que les salariés soient qualifiés", le Cedefop est "un vrai espace de co-construction".

Avant que le sujet ne soit repris par Erasmus+, le Cedefop organisait des voyages d'études,

permettant de relever "une culture très différente selon les États membres". Parmi les exemples inspirants, celui de la Finlande, "et sa culture de l'éducation permanente, au sens large, qui va au-delà de la seule logique professionnelle". La France, elle, était scrutée sur sa capacité à donner la main aux personnes sur une partie de leur parcours professionnel, via le Cif notamment, puis le CPF.

Ces messages qui ne passent pas

Toutefois, la syndicaliste a remarqué que "quand on travaille au niveau européen, on est d'avantage dans les généralités". Et si le Cedefop collecte énormément de données dans les États membres, les ressources produites "manquent de publicité". "On manque peut-être du réflexe d'aller les chercher." Laurence Martin déplore que les études ne servent pas forcément à prendre des décisions politiques au niveau national : "L'exemple de la sous-qualification est flagrant : investir 1 euro donne 1,80 euro au final. Donc même économiquement, c'est chiffré par le Cedefop, il y a intérêt à investir massivement dans la formation. Ce genre d'étude devrait mener à une révolution. Mais le message ne passe pas, malgré les chiffres." Elle a donc un sentiment de "gâchis" car "on pourrait aller beaucoup plus loin", alors que le Cedefop regroupe des "personnes convaincues de l'intérêt de co-construire une politique de formation". ●

Lors de la conférence "Façonner l'apprentissage et les compétences pour l'Europe", organisée par le Cedefop le 27 mai 2025, dans le cadre des 50 ans.



REFERNET, CANAL DE LA COOPÉRATION EUROPÉENNE



Du 20 au 22 novembre 2024, Centre Inffo participe, en tant que coordinateur national, à la réunion plénière annuelle d'expertise ReferNet organisée par le Cedefop à Thessalonique.

Le réseau européen d'institutions impliquées dans l'enseignement et la formation professionnelle, l'apprentissage et les compétences vise à récolter des données comparables en Europe sur les systèmes de formation.

Sarah Nafti



1. Au total, le réseau ReferNet réunit plus de 260 membres. Chaque année, deux partenaires (la Pologne et la Tchéquie en 2025) accueillent les forums de partenariat au printemps, et le Cedefop organise la réunion plénière à l'automne.

En 2002, le Cedefop a donné naissance à ReferNet, un réseau européen d'institutions impliquées dans l'enseignement et la formation professionnelle, l'apprentissage et les compétences. Il regroupe les 27 États membres, la Norvège et l'Islande, et a pour but de fournir des informations comparables entre les États sur les compétences et les qualifications en Europe¹. "ReferNet agit comme les yeux et les oreilles du Cedefop sur le terrain, résume Ioannis Katsikis, coordinateur européen de ReferNet au Cedefop. Il fait partie intégrante de l'infrastructure de recherche et de veille stratégique de l'agence. Le réseau recueille des informations pertinentes et à jour provenant de l'UE et des pays associés, utilisées par le Cedefop dans ses études comparatives, notes d'analyse et publications." Il produit notamment un suivi annuel des politiques nationales en matière d'EFP, des descriptions des systèmes EFP pays par pays, des contributions thématiques sur des sujets prioritaires de l'UE tels que les microcertifications, l'anticipation des compétences et l'apprentissage numérique.

Une communauté d'experts

"ReferNet constitue un lien essentiel entre les écosystèmes nationaux et européens en matière d'EFP et de compétences, ajoute Ioannis Katsikis. Sa valeur ajoutée réside dans sa capacité à fournir des informations fiables, structurées et sensibles au contexte, tout en fédérant une communauté de confiance d'experts favorisant compréhension mutuelle, alignement des politiques et innovation."

Pour récolter les données du terrain, chaque État membre est représenté par une institution nationale partenaire, sélectionnée par appel d'offres sur des critères comme l'expertise sur l'EFP, l'ancrage national ou encore sa capacité analytique. En France, c'est Centre Inffo qui assure cette mission depuis 2011, fournissant des informations sur les évolutions législatives et participant à des travaux de recherche.

Données exploitables et comparables

"Les systèmes européens de formation sont très hétérogènes, ce qui rend crucial cette possibilité de s'entendre et se connaître", observe Vincent Joseph, chargé de mission Europe et international ●●●



Lors de la réunion plénière annuelle d'expertise ReferNet organisée par le Cedefop à Thessalonique, du 20 au 22 novembre 2024.

●●● à Centre Inffo et actuel coordinateur du réseau en France. Dans chaque pays, il y a un travail pédagogique à exercer pour faire remonter des données exploitables et comparables par les chercheurs du Cedefop. Les ressources sont ensuite mises à disposition des acteurs de la formation continue sur le site du Cedefop. *“L’an dernier, nous avons par exemple travaillé sur une comparaison des certifications et cette année nous allons faire un rapport sur le financement de la formation des adultes”*, détaille Vincent Jospeh.

SKILLSOVATE

➤ Depuis 2018, près d'un milliard d'offres d'emploi en ligne ont été analysées dans 32 pays européens, fournissant des informations en temps réel sur l'évolution des marchés du travail dans le cadre d'un outil, baptisé SkillsOvate, mis à disposition des acteurs de la formation et de l'emploi.

Décentrer son point de vue

Henriette Perker, qui fut chargée de mission à Centre Inffo (aujourd'hui en retraite), a été l'une des premières correspondantes françaises du Cedefop, et se rappelle avoir dû répondre à des demandes européennes avec *“des données très détaillées”*, sans savoir *“à quoi servait de transmettre des données si précises”*. Henriette Perker avait l'impression de répondre *“à des questions rigides qui ne correspondaient pas forcément aux situations des pays sondés”*. Car, si *“la comparaison est intéressante pour décentrer son point de vue, certaines questions n'étaient pas opérantes”*, parce que les systèmes différaient trop pour permettre la comparaison. L'ancienne correspondante du Cedefop regrette *“un exercice de style assez artificiel”* qui ne donnait lieu *“à aucun retour sur ce qui était fait des données transmises”*. Elle s'interroge sur l'opportunité d'appliquer la même grille d'analyse à tous les pays.

Des rencontres

Toutefois, le réseau ReferNet a évolué depuis et, au-delà de la récolte et l'analyse de données, *“il y a un fonctionnement horizontal, qui nous permet d'apprendre les uns des autres dans les différents pays”*, précise Vincent Joseph. Ce

fonctionnement n'était *“pas prévu à l'origine”*, relève Régis Roussel, actuel directeur Régions, Europe et international à Centre Inffo, ancien coordinateur de ReferNet, qui se souvient *“avoir commencé à réclamer à être associés aux thèmes travaillés par le Cedefop”*. Le réseau a permis de créer des liens, des rencontres, qui permettent de confronter, de manière plus informelle, les différentes expériences nationales.

Le réseau permet au dialogue européen sur l'EFP de s'ancrer dans les réalités nationales



Ioannis Katsikis, l'actuel coordinateur européen du réseau ReferNet au Cedefop.

“Notre volonté, à Centre Inffo, c'est aussi d'utiliser les possibilités de ce réseau pour outiller les acteurs français sur ce qui se fait ailleurs”, explique Vincent Joseph. Même si ce n'était pas l'objectif premier, les membres de ReferNet s'en sont emparés pour alimenter les missions de service public. Pour Régis Roussel, *“ReferNet a aujourd'hui atteint son niveau de maturité, dans le sens où il atteint les objectifs de la commission européenne, qui est de faire évoluer ses politiques et de vérifier si elles sont bien appliquées dans les États membres”*.

Ainsi, selon Ioannis Katsikis, *“le réseau permet au dialogue européen sur l'EFP de s'ancrer dans les réalités nationales tout en maintenant une cohérence à l'échelle de l'UE – ce qu'aucun rapport ni base de données unique ne peut accomplir”*. Ce qui en fait *“un outil unique”* pour l'élaboration de politiques fondées sur des preuves. ●

Étude du Céreq

QUELLE INSERTION AVEC UN CERTIFICAT D'APTITUDE PROFESSIONNELLE ?

Les diplômés de CAP ont une meilleure insertion professionnelle que les non diplômés... mais leur parcours reste moins favorable que celui des titulaires du bac pro, remarque le Céreq dans une nouvelle étude.

Sarah Nafti

L'IMPACT DE L'APPRENTISSAGE

Le Céreq a analysé la place du CAP dans les parcours de formation en mobilisant les données issues des enquêtes Génération auprès des jeunes sortis de formation initiale en 2010 et en 2017. La voie de formation influe grandement sur les conditions d'insertion. Ainsi, elles sont nettement plus favorables pour les jeunes ayant préparé leur CAP par la voie de l'apprentissage (soit environ la moitié des sortants diplômés de CAP dans chacune des deux cohortes), que pour leurs camarades sortis de la voie scolaire. Trois ans après la fin de leur formation initiale, les ex-apprentis sont plus souvent en emploi, et même en emploi à durée indéterminée. Le salaire médian des apprentis dépasse d'au moins 100 euros celui des diplômés de CAP formés par la voie scolaire. Toutefois, cette voie de formation semble moins accessible pour certaines catégories de jeunes, comme ceux issus des “quartiers prioritaires”. De même, les jeunes formés dans les filières industrielles, particulièrement en mécanique, connaissent globalement une insertion plus favorable que leurs camarades formés dans les domaines du tertiaire.



ÉVOLUTION DES PROFILS

L'étude du Céreq met en lumière *“une évolution notable dans les profils des jeunes entrant dans ce cursus”*. La part de ceux issus de 3^e générale est passée 69 % pour la génération 2010 à 50 % pour celle de 2017. Les jeunes issus des Segpa (sections d'enseignement général et professionnel adapté) et Ulis (unités localisées pour l'inclusion scolaire) représentent désormais un entrant en CAP sur quatre parmi la génération 2017, contre seulement un sur dix pour celle de 2010. Toutefois, après trois ans de vie active, leur taux d'emploi est inférieur d'au moins 14 points aux autres.

en exergue, une valorisation de la poursuite d'études après le CAP, aussi bien pour les diplômés que les non-diplômés. La part des jeunes ayant connu un parcours dominé par l'emploi augmente avec le niveau de diplôme : ce type de trajectoire concerne 25 % des sortants non diplômés, 51 % des jeunes ayant quitté la formation initiale avec un CAP ou un diplôme de niveau équivalent, 71 % des diplômés de niveau 4, et 78 % de ceux ayant obtenu un diplôme de niveau 5 ou plus avant ou après un passage, diplômant ou non, en CAP. En matière d'insertion, le CAP occupe donc une position intermédiaire parmi les sortants du secondaire, position qui distingue très nettement les diplômés de CAP des non-diplômés, ces derniers connaissant des conditions d'insertion nettement plus défavorables, mais qui les laissent également moins bien lotis que leurs camarades détenteurs d'un bac pro.

LE DIPLÔME, FACTEUR D'INSERTION

Cette étude met en évidence le rôle très important du diplôme comme facteur d'insertion des jeunes. Avec,

Captiver pour mieux transmettre

COMMENT DÉVELOPPER DES VIDÉOS PÉDAGOGIQUES



Un guide sur l'audiovisuel pédagogique en 2025 ? Réalisatrice et formatrice, Gwenaëla Caprani est persuadée que la simplification des outils libère le potentiel pédagogique de la vidéo. Mais, pas plus que le e-learning ne se résume à la numérisation d'un support de cours, la vidéo pédagogique n'est la captation d'un cours magistral.

Nicolas Deguerry

► Du contenu avant tout

De manière contre-intuitive, l'expérience des Mooc (massive open online courses) des années 2000 a montré comment un média de masse a su recréer la relation précepteur/élève. Plus récemment, c'est la Khan Academy qui est venue démontrer l'intérêt pédagogique d'une capsule vidéo. Gwenaëla Caprani le souligne, l'objectif d'une vidéo pédagogique est de créer une "situation d'apprentissage". Elle est un élément du parcours de formation. Outils de production et considérations techniques ne sont pas relégués en fin du guide par hasard. Avant de penser qualité d'image et dispositif technique, il faut penser contenu.

► Du son avant l'image

"Que reproche-t-on donc à cette image ?" C'est la question que posait Nicholas Negroponte en 1995, quand il contestait dans *L'Homme numérique* l'idée que la très haute

définition allait attirer les foules. Mieux valait, selon lui, lutter contre la pauvreté des programmes. Comme en écho, Gwenaëla Caprani invite à se préoccuper du son avant de penser à l'image. Et là encore, avant même de penser logiciel, il s'agit de comprendre la physiologie de la voix et ses effets. Un enregistrement pédagogique ne manquera pas d'adapter l'intensité de la voix à la situation recherchée : par exemple, une distance interpersonnelle de 50 cm à 1,20 m pour des textes consacrés aux connaissances, mais une distance intime de 40 cm ou moins quand il s'agit de "prodiguer des conseils ou des encouragements pour des points de formation [...] difficiles".

► Maîtriser l'image

L'image vaut mieux qu'un long discours. Vraiment ? Attention à ne pas brouiller le message à grand renfort d'effets spéciaux qui viendrait créer un "spectacle" :

"Or, l'apprenant n'est pas au spectacle. L'apprenant est au travail." Le rappel vient souligner la primauté de l'intention pédagogique. La vidéo pédagogique est un genre à part entière qui mérite qu'en soit respectés les codes. C'est, par exemple, l'occasion de découvrir la notion de "surcharge cognitive" : on évitera ainsi de superposer une image et un son véhiculant des informations différentes. On peut en revanche, sur un temps suffisamment long estimé à 10 secondes, combiner informations sonores et visuelles quand elles "racontent la même histoire".

BOÎTE À OUTILS

L'audiovisuel pédagogique ne date pas d'hier, mais la démocratisation des outils de production et de diffusion a tout changé. Chaque formateur peut désormais, s'il le souhaite, devenir concepteur-producteur-émetteur. La dernière partie du guide pratique de Gwenaëla Caprani est consacrée à la présentation du matériel et des logiciels requis. Preuve de la relative facilité de prise en main de ces outils, l'autrice parvient en quelques pages à délivrer les rudiments qui vous permettront de vous lancer dans le montage audio (Audacity) et la capture vidéo (Camtasia).

Réaliser une vidéo pédagogique
- Formations, tutoriels, Moocs... :
comment captiver pour bien
transmettre. Par Gwenaëla Caprani,
éditions Gereso, 225 p.,
octobre 2025.

Transparence, rigueur et pilotage

SUIVI COMPTABLE DES ORGANISMES DE FORMATION : CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE OU OUTIL STRATÉGIQUE ?

Pour les organismes de formation et les CFA, le suivi comptable n'est pas une simple contrainte réglementaire. C'est désormais un outil stratégique de pilotage, de sécurisation et de crédibilité.

Houda Soltani

Les obligations comptables des organismes de formation sont fixées par le Code du travail (articles L6352-6 à L6352-8 et D6352-16 à D6352-17). Elles imposent notamment de :

- » définir un plan comptable adapté à l'activité formation ;
 - » tenir une comptabilité générale conforme au droit commun (privé ou public) ;
 - » distinguer les produits et charges liés à la formation ;
 - » séparer les activités d'apprentissage et de formation continue ;
 - » désigner un commissaire aux comptes pour les structures privées. Centré sur la conformité, la régularité et la fiabilité des données, le suivi comptable permet de produire les comptes annuels (parfois certifiés) et de renseigner le Bilan pédagogique et financier (BPF) chaque année.
- Le non-respect des règles prévues par le Code du travail (articles L6351-4, L6355-23) expose à des sanctions administratives, financières ou pénales.

► Les acteurs du contrôle et de la régulation

Le contrôle et la régulation s'appuient sur plusieurs intervenants-clés :

- » les financeurs (Caisse des dépôts, Régions, France Travail, Opco, associations Transitions Pro, etc.) : exigent une traçabilité rigoureuse des fonds publics utilisés ;
- » les Dreet : assurent les contrôles comptables et budgétaires, avec un pouvoir de sanction ;



» France compétences : en charge de vérifier la comptabilité analytique des CFA.

► Comptabilité générale, spécifique ou analytique

La comptabilité générale, c'est le socle de toute organisation : elle enregistre l'ensemble des opérations financières, mais ne permet pas toujours d'isoler l'activité formation lorsqu'elle est mêlée à d'autres (conseil, édition, services, etc.). **La comptabilité spécifique** permet de ventiler précisément les charges et produits liés à l'activité de formation, condition essentielle pour justifier les financements reçus. Erreur fréquente : un organisme mélangeant recettes Opco et prestations privées s'expose à un redressement. **La comptabilité analytique** est issue de la loi de 2018, elle vise à identifier le coût réel d'un contrat d'apprentissage en distinguant les charges directes (formateurs, matériel, pédagogie) et indirectes (administration, fonctionnement). Elle n'est obligatoire que pour les CFA.

► Du suivi comptable à la stratégie de pilotage

Le suivi comptable n'est pas une formalité administrative : c'est un instrument de pilotage. Bien maîtrisé, il permet de sécuriser les financements, anticiper les contrôles, renforcer la confiance des partenaires et pérenniser son activité dans un environnement exigeant. Bonnes pratiques à adopter :

- » créer des lignes budgétaires distinctes par activité ;
- » utiliser des outils analytiques, même sans obligation légale ;
- » documenter systématiquement toutes les dépenses financées par fonds publics.

INSCRIVEZ-VOUS À NOS SESSIONS DE FORMATION

- Respecter les obligations d'un organisme de formation
- Bilan pédagogique et financier (BPF)
- Cartographier la nouvelle ingénierie financière en formation
- Se préparer à la remontée de la comptabilité analytique des CFA

➔ www.centre-info.fr/offre-formation-produits-services/sessions-de-formation-en-2025

Moteur de transformation

UNE “RETRAITE PÉDAGOGIQUE”
POUR PENSER L'ÉVALUATION

Réunir durant trois jours une centaine de professionnels de l'enseignement supérieur et de la formation pour adultes pour penser l'innovation, tel est l'objectif de la “retraite pédagogique” imaginée par le fondateur de Traindy, Raphaël Grasset. Suivez le guide...

Nicolas Deguerry

qui accueilleront la centaine de participants attendus pour les placer en douceur en situation de travail –, d'autres plus surprenants : ainsi de la “réflexion guidée”, sorte de promenade qui sera proposée au troisième jour, sous la forme d'un temps individuel où chaque participant, muni d'un guide réflexif, partira se promener dans la nature pour faire le point sur ses apprentissages.

➤ De la problématique au projet

Plus largement et selon des modalités qui rappellent les démarches de co-développement, l'événement est conçu comme un parcours où chaque participant arrive avec son sujet, lequel viendra alimenter le “marché des problématiques”. Après une sélection anonymisée, six “facilitateurs” animeront chacun deux fois un atelier, de façon à permettre au second de travailler sur les productions du premier. Objectif : permettre une construction itérative et un enrichissement progressif des idées. À l'issue du parcours, après le marché des problématiques inaugural, c'est un “marché des projets” qui viendra clôturer l'événement, où chacun pourra présenter le projet qu'il souhaite mettre en œuvre dans son organisation.

L'événement se déroulera du 18 au 20 mai 2026 à The Camp, près d'Aix-en-Provence.

➔ www.thecamp.fr

Le programme : ➔ <https://traindy.io/fr/nos-solutions/taco-days>

Sur le Corner Innovation Centre Info :

➔ <https://corner.centre-info.fr/actualites/traindy/et-si-levaluation-devenait-un-levier-dinnovation-pedagogique>

À l'heure où les formats courts et rapides dominant, le concept de “retraite pédagogique” peut surprendre. Pour Raphaël Grasset, président fondateur de Traindy, qui assume s'être inspiré de ses propres expériences de retraite médiative, il s'agit de proposer un format radicalement différent. “L'idée, c'est qu'on prenne vraiment le temps de déconnecter, de passer trois jours en immersion au milieu de la nature à réfléchir à un même sujet”, explique-t-il. Cette retraite, baptisée Taco Days, pour “think and act

collectively”, se veut une réponse à la frustration des ateliers d'une heure où l'on ne fait qu'effleurer le sujet. L'objectif est de permettre aux participants de se couper du rythme effréné du quotidien pour s'immerger pleinement dans une réflexion de fond. “C'est vraiment cette idée de prendre du temps, de se retirer un petit peu du monde qui va vite.”

➤ Évaluer pour transformer

Une question au centre de toutes les préoccupations vient justifier cette première édition : l'évaluation. Plutôt que de l'appréhender comme une contrainte, Raphaël Grasset invitera les participants à penser le process comme un “moteur de transformation” individuel et collectif à activer sur trois axes principaux : évaluer pour apprendre, évaluer pour concevoir et évaluer pour piloter. Classique quant au fond, les Taco Days innoveront dans la forme, avec la mobilisation d'une série de formats d'animation dynamiques et participatifs. Certains connus – comme les “icebreakers” collectifs de rigueur,

TROIS JOURS POUR UN LIVRABLE

Aux confluences du voyage apprenant, de la recherche-action et de l'expérimentation, la séquence ludo-pédagogique des Taco Days n'entend pas rester sans lendemain. “L'idée est de créer collectivement un livrable autour de l'évaluation”, sous la forme d'un document d'une vingtaine de pages qui viendront synthétiser les réflexions et les méthodologies issues des ateliers. Ce livrable devrait être publié sous licence creative commons, manière d'assurer la postérité et la diffusion de l'intelligence collective produite durant ces trois jours.



Centre d'information et de documentation jeunesse

LA FEUILLE DE ROUTE D'ISABELLE CHAMBON,
NOUVELLE DIRECTRICE GÉNÉRALE : DÉVELOPPER,
ADAPTER, MODERNISER

Après un intérim exercé depuis juin par Pierre-Jean Baty, suite au départ de Raphaëlle Delaunay, c'est une experte médias qui a pris la direction générale du Centre d'information et de documentation jeunesse (CIDJ). Forte de près de trente ans d'expertise, dont huit années à la tête de L'Étudiant, Isabelle Chambon arrive avec une conviction claire : inscrire le CIDJ dans une dynamique de développement et d'impact mesurable. Nommée dans un contexte de fortes contraintes budgétaires publiques, elle indique : “Le CIDJ a des atouts incroyables mais ne les exploite pas assez, il lui faut se développer par ses propres moyens.” Elle en est convaincue, la structure, qui dépend encore à 75 % de

financements publics, dispose d'une belle marge de progression au vu de ses atouts. Le premier enjeu de transformation vise à développer des partenariats, encadrés par une charte éthique, pour des contenus fiables. “On ne peut plus faire avec moins : 20 conseillers hier, 9 aujourd'hui, à force, on finit par disparaître. Il faut lever le couvercle et entrer dans une logique d'investissement et de développement.” Finalement, “le CIDJ doit faire comme sa cible : devenir acteur de son propre destin”. Le deuxième enjeu passe par l'adaptation de l'offre aux usages numériques des jeunes, en investissant davantage les réseaux sociaux, la vidéo et les formats adaptés à une

Isabelle Chambon, directrice générale du CIDJ.



consommation d'information “à toute vitesse”. L'ensemble, troisième enjeu, étant valorisé par une stratégie de faire-savoir qui passe par la modernisation et le renforcement du rayonnement de la marque CIDJ, forte de 56 ans d'existence. ●

➤ D'INFOS www.cidj.com

Pays de la Loire et Océan
LES “AGRI” RENFORCENT LEUR COORDINATION
EMPLOI-FORMATION

Les signataires du contrat d'objectifs sectoriel agro-alimentaire ligérien, le 10 octobre 2025 à Angers.

Les représentants professionnels

ligériens de l'agriculture, de l'agro-alimentaire, de la pêche et des entreprises du paysage – branches rattachées à Océan – ont signé le 10 octobre avec l'État, la Région et les autorités académiques un contrat d'objectifs sectoriel visant à amplifier leurs actions dans le champ de la formation, de l'orientation et de l'emploi. Ils étaient réunis dans

le cadre du salon régional “Big Bang de l'emploi”. “Le contrat d'objectifs a commencé avant sa signature”, observe Gaël Lemetayer, directeur régional d'Océan. Il cite le panorama sectoriel régional réalisé par son Opco en partenariat avec l'Anefa (Association pour l'emploi et la formation en agriculture), avec le soutien financier de la Région. Autre retombée du dialogue préalable : le projet

“Souveraineté alimentaire et élevage de demain” (SAED), porté par le campus des métiers et qualifications d'excellence “Filière alimentaire de demain” et lauréat en avril 2025 de l'appel à projets “compétences et métiers d'avenir” (AMI-CMA). La signature du COS enclenche une étape supplémentaire, avec des objectifs opérationnels et des indicateurs de mesure d'impact. Les 19 signataires acceptent de travailler autour d'une série d'engagements partagés, jusqu'au 31 décembre 2028. Ceux-ci sont déclinés dans 9 fiches-actions. Elles prévoient par exemple le partage de ressources entre acteurs, l'organisation d'événements en commun, ou la participation à la réflexion sur l'offre de formation. ●

➤ D'INFOS www.ocapiat.fr
www.paysdelaloire.fr

L'Opcommerce LES ENTREPRISES DU COMMERCE MISENT SUR L'ALTERNANCE



Philippe Banse
(CFE-CGC),
président de
l'Opcommerce.

Près de 200 000 salariés dans les 20 branches du commerce constitutives de L'Opcommerce ont bénéficié de formation en 2024, selon les données du rapport d'activité publié le 15 octobre 2025. Les branches réunies au sein de l'Opco représentent 1,7 million de salariés dans 160 000 entreprises.

Le secteur mis sur l'alternance, avec 110 230 contrats en alternance signés en 2024, soit 4 points de plus qu'en 2023. Les contrats d'apprentissage représentent 90 % de ce total. L'Opcommerce agit en faveur de la formation des tuteurs, avec 3 720 stagiaires formés en 2024, pour un total de 33 377 heures de formation financées dans 334 entreprises. En 2024, 71 034 salariés ont été formés dans le cadre du plan de développement des compétences, ce qui représente 1 003 347 heures de formation dispensées et près de 40 millions d'euros engagés. 62 % des bénéficiaires ont le statut employé, 22 % sont cadres et 14 % techniciens. 50 % travaillent dans une entreprise de 11 à 49 salariés et 49 % dans une entreprise de moins de 11 salariés. ●

D'INFOS www.lopcommerce-ressources.com/RA2024

Union des auto-entrepreneurs SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT POUR CRÉATEURS

Valoriser la reconversion professionnelle et la création d'entreprise, c'était l'objectif du Village des auto-entrepreneurs au Salon SME (Solutions pour mon entreprise), à Paris les 13 et 14 octobre 2025, à l'invitation de France Travail Île-de-France et de l'Union des auto-entrepreneurs (UAE). Les porteurs de projet se sont vu proposer des solutions concrètes d'accompagnement, du stade de l'émergence du projet, avec Activ'Créa, jusqu'à la sécurisation de l'activité, avec le programme Réussite et le Déclic d'entreprendre. L'adhésion annuelle à l'UAE comprend dès l'entrée une formation professionnelle sur le régime de l'autoentrepreneur (juridique, administratif, social et fiscal). Par ailleurs, l'UAE a créé un Observatoire de l'auto-entrepreneuriat afin d'analyser les attentes exprimées. ●

D'INFOS www.union-auto-entrepreneurs.com

Mayotte LES TROIS VERSANTS DE LA FONCTION PUBLIQUE SE FORMENT DE CONCERT

Une convention tripartite, signée récemment, permet aux trois fonctions publiques – d'État, territoriale, hospitalière – de mutualiser les moyens de formation à Mayotte. Dans les faits, le document vient surtout fixer un cadre réglementaire à une pratique spontanée. En toile de fond, la nécessaire montée en compétences des fonctionnaires mahorais et le besoin d'émancipation vis-à-vis du personnel venu de l'extérieur. Indicateurs chiffrés, nombre de places de formation, d'actions... "il faut avoir le réflexe de partager les infos, d'anticiper les événements", indique Guillaume Brionne, délégué de l'ANFH Océan Indien (Association nationale pour la formation

permanente du personnel hospitalier). *Mayotte, c'est un petit territoire, nous nous connaissons tous. Nous avons l'habitude de travailler ensemble. Cette spontanéité rend les choses plus faciles qu'ailleurs.* La montée en compétences des fonctionnaires mahorais est l'un des grands enjeux. "Mayotte est relativement jeune sur le plan institutionnel. Nous avons du personnel de catégorie D, reclassé en catégorie C, et il est parfois nécessaire de le mettre à niveau. Le territoire est très demandeur de formations." L'autre enjeu, c'est tout simplement de ne plus dépendre de fonctionnaires venus de métropole et de subir leur départ. Une convention similaire est déjà en application à La Réunion. ●



Dhoifiri Darmi (vice-président de l'ANFH Océan Indien), Daniel Fermon (secrétaire général de la préfecture de Mayotte) et Ambdilwahedou Soumaïla (maire de Mamoudzou et délégué régional du CNFPT).

D'INFOS www.anfh.fr/ocean-indien
www.cnfpt.fr
www.mayotte.gouv.fr

ATELIERS DE PÉDAGOGIE PERSONNALISÉE



Le 9 octobre 2025, stagiaires, équipes APP et partenaires, dans les locaux de l'APP de Lyon Alpès Formation (Association lyonnaise de promotion et d'éducation sociale) dans le cadre des 15^{es} Assises nationales du réseau des Ateliers de pédagogie personnalisée.

LES ASSISES NATIONALES DU RÉSEAU APP FACE À LA CRISE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA FORMATION

Entre crise économique et quête de sens, le réseau des Ateliers de pédagogie personnalisée (APP) a défendu lors de ses Assises nationales (Lyon, 8 au 10 octobre) une approche humaniste de la formation, centrée sur la confiance et l'accompagnement.

Nicolas Deguerri

Difficile de ne pas voir une métaphore de l'éternel recommencement quand Laurence Martin, déléguée nationale de l'association de promotion du label APP (APapp), cite une étude du Cedefop vieille de quinze ans pour rappeler que la formation doit être considérée comme un investissement. Si les diagnostics sont connus et partagés, les solutions, elles, peinent encore à s'imposer. Pour ce qui est de rappeler le contexte de fortes contraintes budgétaires, c'est d'abord Yves Vernon, président de l'APapp, qui annonce avoir appris la veille la mise en liquidation judiciaire d'un centre de formation œuvrant depuis 40 ans dans les compétences-clés. Devant ce cas non isolé, il insiste sur le fait que ce ne sont pas des "organismes

opportunistes" qui ont profité d'une bulle, mais des piliers territoriaux répondant à des besoins constants et non délocalisables. La crise des organismes historiques ne traduit pas un manque de pertinence ou de compétences, mais l'effondrement d'un modèle économique essentiel au lien social. En l'espèce, Yves Vernon oppose à la crise l'expérience vécue le matin même, lors d'une rencontre avec les stagiaires de l'APP de Lyon Alpès Formation : "écoute", "autonomie", "compréhension", "accompagnement", "personnalisation" ou encore "confiance" et "motivation", autant de mots-clés prononcés par les apprenants qui traduisent la valeur ajoutée de l'expérience humaine vécue au cours de leur parcours APP. ●

QUATRE ENJEUX PARTAGÉS

Pour ce qui est de faire (re)connaître l'offre APP, une discussion autour de quatre mots-clés représentatifs d'enjeux partagés a permis d'explorer les défis et les opportunités.

Accompagnement. Pour Laurent Duclos (DGEFP), la méthode APP incarne une "hybridation intéressante" entre formation et accompagnement. L'approche globale, qui permet une "reconnaissance a priori des personnes" en leur redonnant confiance et pouvoir d'agir, exerce une fonction d' "habilitation des personnes, notamment à se lancer à l'assaut de ce qu'elles ne savent pas."

Compétences socio-comportementales. Hervé Jouanneau (France Travail) a mis l'accent sur un point martelé par les entreprises : "Pour 60 % d'entre elles, ce ne sont pas les compétences techniques qui comptent le plus", mais les compétences associées au socle de base, qui constituent les "fondations" d'un parcours durable. Par leur pédagogie centrée sur la personne, les APP paraissent idéalement placés pour développer confiance en soi et capacité de communication.

Expertise. "Accompagner des publics en difficulté, c'est au moins, sinon bien plus, difficile que d'accompagner un cadre supérieur", souligne Cécile Jaffré (ANLCI). Associé au concept d'expertise, le label APP est pour elle un gage de qualité et de méthode, un rempart contre le risque de décrochage définitif. La valeur de l'expertise en "ingénierie de parcours" et en pédagogie sur-mesure est soulignée.

Sécurisation des savoirs. Pour les 5 millions de personnes sans certification en France, la reconnaissance formelle des compétences-socle est un enjeu majeur. La certification CléA est l'outil emblématique de cette démarche largement utilisée par les APP. Le 20 000^e CléA était décerné le jour même. ●

ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS : UNE “SOUTENABILITÉ” DU TRAVAIL À INTERROGER

À la demande du Carif-Oref des Pays de la Loire, le consultant André Chauvet a conçu une journée de formation “Intégrer les enjeux écologiques dans le travail d'aide à l'orientation”. Objectif : aider les professionnels de l'accompagnement et de l'orientation à clarifier leur rôle autour de cette question et leur fournir des outils mobilisables auprès de leurs publics.

Raphaëlle Pienne



Les participantes à la journée de formation “Intégrer les enjeux écologiques dans le travail d'aide à l'orientation” le 3 octobre 2025 à Nantes, avec Nadine Morilleau (deuxième en partant de la gauche) et André Chauvet (au centre).

Dans une salle de réunion à Nantes, ce matin du 3 octobre, une petite dizaine de participantes s'apprête à suivre l'atelier de formation animé par le consultant spécialiste des parcours professionnels André Chauvet. Un chiffre un peu décevant pour les organisateurs, qui attendaient un public plus nombreux. Et peut-être inquiétant également, alors que l'on apprenait la semaine précédente qu'une septième limite planétaire¹ avait été franchie. Alors les présents s'interrogent : faut-il y voir un signe que le sujet de la transition écologique ne mobilise aujourd'hui plus autant, balayé par la nouvelle “urgence” de la maîtrise de l'intelligence artificielle (IA) ?

Un besoin professionnel identifié

Pour les stagiaires du jour, la question ne se pose pas. Salariées de structures ou installées en libé-

ral, elles accompagnent dans leur quotidien des personnes inscrites dans des parcours d'insertion ou de transition professionnelle. Toutes sont à titre personnel convaincues de l'importance des enjeux écologiques, mais se demandent comment les intégrer à leur activité professionnelle. Une situation qui est celle qui a motivé la création de cette formation².

“Le Carif-Oref des Pays de la Loire travaille depuis deux ans à essayer d'outiller les professionnels de l'accompagnement et de l'orientation sur les questions de transition écologique. Cela fait suite à une enquête, déjà menée avec André Chauvet. Ses résultats montraient que ceux-ci ont conscience de ces sujets et ont envie de les intégrer dans leur travail, mais aussi qu'ils ne savent pas comment s'y prendre”, explique Nadine Morilleau, responsable du pôle accompagnement des professionnels au Carif-Oref des Pays de la Loire.

Un imaginaire collectif non questionné

À l'écoute d'André Chauvet, on comprend rapidement pourquoi ces professionnels se retrouvent démunis. “La boussole des choix de carrière est aujourd'hui organisée autour d'un triptyque :

les intérêts individuels, la réussite individuelle et la liberté de choix. Il y a un imaginaire collectif fort, où la soutenabilité du travail n'est jamais interrogée”, expose le consultant pendant la formation.

Certes, les transformations du travail liées à la transition écologique sont aujourd'hui largement documentées. Mais elles amènent à un paradoxe : celui de n'aborder la problématique qu'à travers les métiers verts et verdissants. Et si ces métiers sont à considérer dans les choix d'orientation, ne prendre que ceux-ci en compte “peut être très limitant”, estime André Chauvet. “Il existe aussi un mythe héroïque de la bifurcation verte. Mais la plupart des gens ne font pas le grand saut. La plupart des changements sont frugaux, car

les personnes sont souvent soumises à une pression financière, familiale, etc.”, ajoute-t-il. La question d'une vie professionnelle “soutenable” se doit donc d'être envisagée à l'aune de la reconversion, mais aussi du choix de l'employeur, ou de la manière dont la personne investit son travail ou sa vie à l'extérieur de ce dernier.

Une posture à solidifier

Le questionnement sur le devoir de neutralité peut également s'avérer un frein. Comment aborder le sujet de l'écologie si la personne n'en parle pas ? Vouloir systématiquement discuter de cet enjeu lors de l'accompagnement ne risque-t-il pas d'entraver sa liberté de choix ? “Ce qui nous intéressait avec cette formation, c'est aussi de solidifier la posture des professionnels et de clarifier le rôle qu'ils peuvent jouer dans la question de vie professionnelle soutenable, dans tous les sens du terme. C'est-à-dire acceptable pour les personnes, correspondant à ce qu'elles souhaitent faire, et qui interroge aussi les impacts sur le monde commun”, explique André Chauvet.

Pas question d'être dans une position militante ou moralisatrice, d'induire que le travail de la personne ne serait pas écologique ou de pousser à une orientation vers les métiers verts. “Cela peut être culpabilisant et contre-productif. L'idée est plutôt d'aider la personne à aller vers ce qui a de la valeur pour elle”, expose le consultant. L'enjeu pour le professionnel sera de créer les conditions d'un choix éclairé. En résumé : sensibiliser à l'articulation de ce choix avec les “besoins du monde”, et introduire la soutenabilité comme étant un des critères, parmi d'autres, pouvant guider les réflexions sur le parcours.

UNE DÉMARCHE EXPÉRIMENTALE ET PARTAGÉE

“Cette journée de formation est aussi une démarche d'expérimentation. L'idée est de pouvoir progressivement aboutir à des séquences et des outils qui soient adaptés et utilisables pour les professionnels”, présente Nadine Morilleau, du Carif-Oref des Pays de la Loire. Ses enseignements seront partagés au sein du Lab Green Guidance (lab-greenguidance.fr), réseau co-fondé par André Chauvet et auquel participe le Carif-Oref ligérien, qui travaille à l'intégration des enjeux de soutenabilité dans l'accompagnement à l'orientation et à l'insertion.

Des outils de médiation

Mais dans la pratique, ce changement de paradigme peut être difficile à opérer. “Pour le professionnel, la question est : comment s'autoriser à sortir des plates-bandes ? Ceci dans la mesure où l'écologie n'est traitée que dans la dimension des métiers”, présente André Chauvet. En réponse, il propose de recourir à des outils de médiation, que la formation aura permis de présenter et de tester. Ils prennent des formes différentes : grille d'entretien, travail sur des récits de bifurcations, utilisation des cartes “éco-forces”, du jeu “À ton tour”, ou des fiches métiers “2030 Glorieuses”³... Des ressources pédagogiques “variées, mais pas trop contraignantes, pour que le professionnel ait la possibilité de les adapter à son propre contexte”, précise-t-il. ●

Prendre en compte les seuls métiers verts et verdissants peut être très limitant”



2. La formation, proposée dans le cadre de l'offre de professionnalisation des acteurs de l'emploi-formation-orientation ligériens, est financée par l'État et la Région. Elle s'inscrit dans la Stratégie régionale emploi formation orientation professionnelles (Srefop) adoptée par l'État, la Région et les partenaires sociaux.

3. Cartes “éco-forces” de Laura Ducastel et Sabrina Tacchini, jeu “À ton tour” de Shekina Rochat, fiches-métiers téléchargeables sur le site 2030Glorieuses.org.

L'APPROPRIATION DE LA LOI DE 2018 PAR LES ENTREPRISES : QUEL BILAN ?

Quelles conséquences
a eu la loi de 2018
sur les entreprises ?
Et quelles sont
les perspectives pour
ces dernières ?
Bilan avec Damien
Brochier, expert des
évolutions de l'écosystème
français de la formation
professionnelle.

Karine Sautereau



L'apprentissage deviendra-t-il un pilier
de l'internalisation d'une stratégie
de professionnalisation ?

La revue *Droit social* a récemment proposé un dossier spécial¹ sur la formation professionnelle donnant à voir un bilan sur différents aspects de la loi de 2018². La contribution de Damien Brochier, expert des évolutions de l'écosystème français de la formation professionnelle, s'y est intéressée à l'appropriation de cette loi par les entreprises. Ce chercheur au Céreq³ constate des évolutions contrastées sur les politiques de formation des entreprises, symbolisées par trois qualificatifs : continuité, massification et appropriation. Il note tout d'abord une continuité dans l'adaptation des compétences des salariés, qui se fait désormais via les plans de développement des compétences, mais qui s'inscrit dans la poursuite des dynamiques antérieures des entreprises. La

massification, ensuite, caractérise l'intégration rapide et très importante de l'apprentissage dans les politiques d'entreprise. Enfin, l'appropriation concerne les nouveaux espaces d'actions générés par la loi, comme l'abondement du CPF, la réalisation d'actions de formation en situation de travail (Afest) et la mobilisation du conseil en évolution professionnelle (CEP).

Apprentissage : des pratiques à stabiliser

En sept ans, le nombre d'apprentis a triplé, se rapprochant du million. Ce boom de l'apprentissage ne perdurera, selon Damien Brochier, qu'à condition que les entreprises arrivent à stabiliser leurs pratiques. Pour cela, elles font face à quatre défis interreliés.

Un premier défi, d'ordre financier, concerne les modalités de rééquilibrage du modèle économique de l'apprentissage : face aux baisses des subventions, les entreprises vont-elles se désengager ? Ou bien – second défi d'ordre organisationnel identifié par le chercheur – feront-elles de l'apprentissage “un pilier de l'internalisation d'une stratégie de professionnalisation” ? Le troisième défi, de nature pédagogique, revient pour les entreprises à continuer d'approfondir leurs



1. Dossier co-dirigé par Pascal Caillaud et Jean-Marie Luttringer.
2. Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.
3. Centre d'études et de recherches sur les qualifications.
4. Cf. *Inffo formation* n° 1081 : La pédagogie de l'alternance : des clés pour la développer efficacement.

Méthodologie

Analyse réalisée grâce aux données statistiques disponibles et différentes expertises réalisées notamment par le Céreq et France compétences. Entre autres, l'enquête formation employeur (EFE) menée par le Céreq, la Dares et France compétences, et le rapport sur les usages des fonds (RUF) de la formation professionnelle, réalisés par France compétences.

Rubrique pilotée par Karine Sautereau, doctorante en sciences de l'éducation et de la formation (laboratoire Centre de recherche en éducation et formation de l'Université Paris Nanterre), à Centre Inffo dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (Cifre). k.sautereau@centre-inffo.fr

connaissances et leurs pratiques sur la pédagogie de l'alternance⁴. Enfin le quatrième défi, qualifié de partenarial par le chercheur, “repose sur les partenariats à construire par les entreprises pour affirmer leurs compétences en matière de professionnalisation par la voie de l'alternance”. Ce défi est d'autant plus fort pour les secteurs récemment engagés dans l'alternance, comme les banques ou les assurances, qui forment par ce biais les futurs cadres.

Pour construire ce réseau d'acteurs, Damien Brochier cible les opérateurs de compétences. Ceux-ci auront un rôle à jouer pour organiser des échanges de bonnes pratiques entre les entreprises et les branches qu'elles fédèrent. En outre, il propose de solliciter les différents partenaires éducatifs de l'apprentissage comme les établissements publics locaux d'enseignement, les universités ou les organismes privés de formation. Pour le chercheur, “les entreprises, notamment les primo-utilisatrices de l'apprentissage, doivent apprendre à co-construire avec eux les bases d'une responsabilité partagée en matière de professionnalisation des jeunes actifs”.

De nouveaux espaces d'action à investir

Depuis sept ans, Damien Brochier observe l'appropriation progressive par les entreprises de nouveaux espaces d'action ouverts par la loi de 2018, qui élargissent la portée de leur politique de formation professionnelle.

L'un de ces espaces concerne l'abondement du CPF des salariés par les employeurs. C'est une possibilité que la réforme a élargie, autorisant désormais ces derniers, comme le rappelle le chercheur, “à participer au financement d'un projet de formation d'un salarié ou à alimenter son compte sans lien avec une formation spécifique”. Pour ce spécialiste, cette évolution ouvre la possibilité d'un dialogue renouvelé entre l'entreprise et le salarié autour des trajectoires professionnelles. Elle s'inscrit dans une logique de coresponsabilité, voulue par le législateur, qui encourage un partage plus équilibré des initiatives en matière de formation.

Second espace d'innovation repéré : le recours à l'action de formation en situation de travail (Afest). Pour le chercheur, il s'agit là d'un “pari de long terme pour légitimer le travail formateur”. L'entrée de l'Afest dans le droit commun marque, selon lui, une véritable rupture avec le cadre

LE CHERCHEUR



Damien Brochier est chercheur au Céreq, expert public sur les évolutions de l'écosystème français de la formation professionnelle. Thèmes de recherche : les transitions professionnelles, les formations en alternance, la formation en entreprise, les interactions entre

la recherche en sciences humaines et sociales et les milieux professionnels. Il est également membre du Laboratoire d'idées sur les innovations en formation (Liif) de Centre Inffo.

hérité de la loi de 1971, qui reposait sur une séparation nette entre formation formelle (réalisée hors de l'entreprise) et apprentissage informel “sur le tas”.

Un troisième espace d'action concerne l'élaboration de modalités nouvelles d'accompagnement des parcours des salariés, notamment avec la mobilisation du CEP. Le chercheur fait remarquer que bien que les acteurs du CEP soient des experts du système de formation professionnelle et proposent un accompagnement gratuit et personnalisé aux salariés, leur intervention dans les entreprises reste marginale. Le chercheur y voit l'effet d'une représentation tenace : beaucoup d'employeurs perçoivent encore le CEP comme un risque, craignant qu'il incite les salariés à envisager de quitter leur entreprise. Pourtant, certaines entreprises ont choisi de franchir le pas, en invitant des conseillers du CEP à intervenir auprès de leurs salariés, ce qui a permis à ces derniers d'être mieux outillés pour leurs évolutions internes. ●

POUR ALLER PLUS LOIN

- ➔ Brochier, D. (2025). *L'évolution de la formation dans les entreprises : les prémices d'une appropriation de la loi de 2018*. Dans Caillaud, P., & Luttringer, J.-M. (2025). *Dossier : Formation professionnelle*. *Droit social*, 4, 347-352.
- ➔ Fournier, C., Lambert, M., & Olaria, M. (2025). *Les dotations volontaires sur les CPF des salariés, entre méconnaissance et usage stratégique*. *Céreq Bref*, n° 474-475.

ALAIN MANOUKIAN, fondateur et président de Croissance & coaching, coach certifié ICF



Parcours

1997-2000

directeur business unit
Cegetel-SFR
chez Cegetel

2000-2002

directeur grands comptes
et projets spéciaux
chez Kaptech

2015-2022

co-fondateur et dirigeant
avec ses deux fils
de MoovOne

depuis 2003

fondateur et
président de Croissance
& coaching

“LES COMPÉTENCES LES PLUS IMPORTANTES POUR L'AVENIR SONT AUSSI HUMAINES”

L'environnement économique, la complexité des situations de travail, la quête de sens exprimée par les salariés et la cohabitation de plusieurs générations au sein des organisations remodelent les contours du travail. Dans ce contexte, il faut repenser le management, selon Alain Manoukian, qui publie un livre blanc, *Le leadership 2.0 engageant et engagé*.

Propos recueillis par Valérie Grasset-Morel



1. Français nés pendant la période du baby-boom, entre 1947 et 1965.

2. La plateforme MoovOne a été rachetée par l'allemand CoachHub en 2021.

3. Inspection générale des affaires sociales.

Plusieurs générations peuvent cohabiter en entreprise, avec des cultures, des valeurs et des attentes différentes. Comment les rassembler au sein d'un même collectif de travail ?

Chaque génération se voit affubler d'une étiquette : les jeunes seraient impatientes et n'aimeraient pas l'effort, par exemple. Ils caractériseraient notre “ère de la flemme”. De leur côté, les *boomers*¹ seraient *has been* et rétifs aux nouvelles technologies. La réalité n'est pas aussi figée. J'ai créé une start-up de coaching digital MoovOne² avec mes deux fils, Hugo et Axel Manoukian. Nous n'avons déploré aucun conflit de génération. Je n'en ai pas vécu davan-

tage, ou très peu, au cours de mes vingt années passées chez Apple France, Sun Microsystems et au sein du groupe Vivendi.

La querelle des anciens et des modernes n'est pas nouvelle, y compris dans les entreprises. Toutefois les dirigeants et les managers sont aujourd'hui confrontés à des enjeux nouveaux et profonds, qui redéfinissent leur rôle au sein des organisations et les obligent à s'adapter. L'environnement professionnel connaît des bouleversements sans précédent (économiques, numériques, géopolitiques, sanitaires, environnementaux...) caractérisés par une incertitude croissante, l'hybridation du travail et une quête de sens accrue chez tous les collaborateurs. Ces

défis mettent à rude épreuve le modèle traditionnel de management, qui a atteint ses limites.

L'Igas³ a d'ailleurs pointé, dans un rapport publié en mars 2025, les pratiques managériales françaises trop verticales...

Dans ce rapport, l'Igas présente le management à la française comme le moins apprécié en Europe. Cette analyse est renforcée par l'étude mondiale “*State of a Global Workplace*” de Gallup, sur l'engagement des salariés (juillet 2025), qui indique que la motivation des salariés français reste une des plus faibles (8 %, contre une moyenne mondiale de 21 %). Repenser le rôle du manager est une impérieuse nécessité. Les Générations Y et Z⁴ sont des leviers importants pour faire bouger les directions et les organisations dans ce sens.

Face à ces défis, le concept de “leadership engageant et engagé” est une réponse adaptée, dites-vous. C'est-à-dire ?

Il s'agit d'un nouveau paradigme de *leadership* qui met l'accent sur la création d'un environnement de travail stimulant et épanouissant, où les collaborateurs de tous âges se sentent valorisés et impliqués. Le manager engageant et engagé se concentre sur le développement des compétences relationnelles, la promotion de l'autonomie et la facilitation de la collaboration, plutôt que sur le contrôle et la hiérarchie traditionnelle.

Ce nouveau rôle implique de cultiver la confiance, la reconnaissance, la cohésion, la co-responsabilité et le sens, ainsi que d'encourager l'innovation et de favoriser une culture d'apprentissage continu au sein de l'équipe. Le *leader* doit être capable de naviguer dans la complexité tout en étant à l'écoute des besoins individuels. Il doit être un *mentor* pour ses collaborateurs. Et être également vigilant au plaisir de travailler ensemble.

Qu'entendez-vous par manager “ni paillason ni hérisson” ?

Le manager engageant et engagé doit être présent sans être pesant. Il doit créer les conditions pour initier l'engagement des équipes. Son rôle principal consiste à les mobiliser en conciliant bienveillance et exigence afin de créer un cadre propice à la performance collective. Les

QU'EST-CE QU'UN MANAGER-COACH ?

“Le manager-coach se distingue par sa capacité à créer un environnement propice pour l'apprentissage et le développement de la personne. Il établit une relation horizontale avec ses collaborateurs, basée sur la confiance mutuelle et l'écoute active (...). Le manager « engageant et engagé » adopte une approche de manager-coach passant du rôle d'expert technique à celui de facilitateur, de chef d'orchestre et de catalyseur de talents. Il encourage l'autonomie, crée un cadre de confiance et favorise le dialogue ouvert au sein de l'équipe. Cette transition implique de déléguer intelligemment, de responsabiliser les collaborateurs et de les guider vers l'atteinte de leurs objectifs plutôt que de simplement leur donner des ordres.”

Livre blanc *Le leadership 2.0 engageant et engagé*, Croissance & coaching, juil. 2025.

Les défis actuels mettent à rude épreuve le modèle traditionnel de management, qui a atteint ses limites”



4. Les membres de la Génération Y, ou “millennials”, sont nés après 1981. La Génération Z regroupe les personnes nées à partir de la fin des années 1990. La suivante, la Génération Alpha réunit les individus nés entre 2010 et 2025.

5. Le *leadership 2.0 engageant et engagé*, Croissance & coaching, septembre 2025, www.croissancecoaching.com

compétences les plus importantes pour les années à venir ne sont pas que techniques. Elles sont humaines et stratégiques. Cette nouvelle posture que nous décrivons dans notre livre blanc⁵ repose sur trois piliers fondamentaux : le manager-coach, l'intelligence collective et l'intelligence émotionnelle (la capacité à comprendre, gérer et utiliser ses émotions et celles des autres). La combinaison de ces trois éléments forme une approche intégrée qui permet aux entreprises de s'adapter et d'évoluer dans un environnement complexe. ●

AU LEARNING SHOW 2025, RÉFLEXIONS ET EXPÉRIMENTATIONS SUR L'ATTENTION ET LA MÉMOIRE

La formation est (déjà) un puissant vecteur d'engagement. Visite active du Learning Show 2025, à Rennes, les 13 et 14 octobre, où les participants des ateliers ont pu concevoir la trame d'une activité pédagogique virtuelle, apprendre à distinguer compréhension superficielle et profonde, ou encore réfléchir aux mécanismes de l'attention et de la mémoire.

Jonathan Konitz



Au Learning Show 2025, en atelier "Compréhension : passer de l'illusion à la maîtrise", avec Frédéric Guilleray.

C'était au Couvent des Jacobins, à Rennes, les 13 et 14 octobre 2025. La 8^e édition du Learning Show a mêlé neuro-éducation, intelligence collective et organisation apprenante, valorisation des compétences et expérience apprenante. Nous rencontrons la trentaine de participants à l'atelier "Du ludique numérique pour sensibiliser à la RSE ?", invités à réfléchir au synopsis d'une activité numérique pédagogique. Laëticia Colin (serious game designer chez E-learning Touch) y distille la méthode du "Game design minute". "Premièrement, vous devez définir un objectif pédagogique. Ensuite, construire l'histoire et l'univers de l'activité, puis l'action que le joueur doit

accomplir. Enfin, ce qu'il gagne, récupère ou découvre." Rapide, efficace. S'il est question dans l'atelier d'une petite activité constituée uniquement de deux actions, Laëticia Colin l'affirme : "La méthode est applicable aux projets plus étoffés. Mais si vous êtes novices, mieux vaut débiter avec des micro-activités. Au moins pour acquérir des réflexes en matière de conception."

"La gamification nécessite un important travail de conception en coulisses, prévient Geneviève Le Gall, accompagnatrice dans la digitalisation des formations chez Meskañ Digital, mais provoque chez l'apprenant l'émergence d'émotions positives, puissant vecteur d'engagement et d'ancrage. Si le jeu est bien fait, le participant va apprendre sans s'en rendre compte."

Dépasser l'illusion de compréhension

Quelles pratiques permettent de mesurer le degré de compréhension chez l'apprenant ? Comment ce dernier peut-il croire, à tort, qu'il a parfaitement saisi les concepts-clés véhiculés lors d'une formation ? Au fond, cumuler les erreurs, est-ce si grave ? Un atelier est consacré à ces questions. "Je veux que vous sortiez en ayant vraiment en tête la différence fondamentale entre compréhension superficielle et profonde", annonce Frédéric Guilleray, spécialiste dans l'optimisation des apprentissages et vice-président d'Apprendre et former avec les sciences cognitives. La compréhension superficielle trouve ses racines dans le décodage textuel. "Je lis facilement, je connais ces mots. Pour le cerveau, la fluence et



Geneviève Le Gall, accompagnatrice dans la digitalisation des formations chez Meskañ Digital.

la familiarité font émerger un sentiment infondé de compréhension. Les concepts-clés ne sont pas intégrés, le raisonnement et la résolution de problèmes non engagés." L'apprenant diminue son niveau d'attention et ses efforts. À l'inverse, la compréhension profonde est très incarnée. "Même devant des concepts abstraits, le cerveau active des zones liées au vécu. Les concepts sont compris, il est possible de raisonner et résoudre des problèmes." Ne demandez plus "avez-vous compris ?" mais plutôt "qu'avez-vous compris ?"... Frédéric Guilleray conseille par exemple de demander de transformer un texte en schéma, ou inversement, voire en réalisant une carte conceptuelle. Le cerveau passe en mode apprentissage par, "tout d'abord, l'attention, porte d'entrée au



En atelier "Du ludique numérique pour sensibiliser à la RSE ?", animé par Laëticia Colin, serious game designer chez E-learning Touch' (debout près de l'écran).

L'émergence d'émotions positives, puissant vecteur d'engagement et d'ancrage"

système cognitif. Ensuite, de l'engagement et un feed-back sur les erreurs. Enfin, la consolidation : pour ne pas être oubliée, toute chose apprise doit être consommée".

Attention et mémoire passées au crible

Plus loin, devant une assistance majoritairement composée de formateurs et d'ingénieurs pédagogiques, Mickaël Desnos (digital learning manager chez Apside) et Christophe Rodo (neuroscientifique de formation, désormais vulgarisateur, formateur et consultant) s'évertuent à détricoter les caractéristiques de l'attention chez l'être humain.

"L'attention est sélective : seule une fraction des informations de notre environnement parvient à notre conscience, puis à notre mémoire de travail, indique Christophe Rodo. Elle est aussi soutenue : nous ne pouvons conserver un niveau de performance sur une tâche que pendant un temps limité. Plus ça dure, plus nous risquons de commettre des erreurs. Enfin, l'attention est partagée. Impossible d'accomplir deux tâches cognitives complexes sans un entraînement préalable."

En guise de conclusion, Mickaël Desnos rappelle un principe de base : "L'évaluation est autant intéressante pour l'apprenant que pour le formateur. Elle permet de réaliser quelles sont les informations réellement transmises." Et lesquelles sont finalement retenues. ●

SAVOIR ANCRER LES SAVOIRS

Composante phare de l'apprentissage, la mémoire n'est pas unique, mais perceptive, épisodique, procédurale. Avec des durées de stockage allant de plusieurs secondes à toute une vie. Tout le savoir-faire du formateur étant de savoir comment y ancrer les savoirs. La répétition fait partie des techniques existantes, déployée dès l'école primaire, "mais c'est vraisemblablement la moins efficace !", assène le neuroscientifique et formateur Christophe Rodo. Vient ensuite le questionnement, "l'une des stratégies les plus efficaces. Nous adoptons une posture active afin de réévaluer l'information, nous la remémorer". La compréhension constituant, enfin, le Graal de la mémorisation.

L'ESSENTIEL

du

DROIT DE LA FORMATION

100 % numérique



FAITES DU DROIT DE LA FORMATION UN ATOUT

AVEC **Centre Inffo**

EMPLOYEURS, PRESTATAIRES DE FORMATION, FINANCEURS, PRESCRIPTEURS DE FORMATION, CONSEILLERS, PARTENAIRES SOCIAUX... L'essentiel du droit de la formation 100 % numérique est conçu pour vous, une source inégalée d'informations juridiques et pratiques pour vous permettre d'exceller dans votre activité de formation. *Explorez tous les aspects du droit de la formation*, de la gouvernance aux droits des publics spécifiques. *Notre expertise juridique unanimement reconnue*, l'intégralité de la réglementation de la formation en un seul produit, une fiabilité incontestable, une veille juridique constante, en font l'outil indispensable.

ABONNEZ-VOUS à la version
L'ESSENTIEL en 100 % NUMÉRIQUE

sur boutique.centre-inffo.fr

OU

abonnements@centre-inffo.fr



centre-inffo.fr

Centre Inffo

Itinéraire

PIERRE ET MYRIAM CABON DÉCOUVREURS D'ITINÉRAIRES

Myriam et Pierre sont un couple de voyageurs handi-valide. Ils ouvrent des itinéraires de voyages accessibles aux personnes à mobilité réduite. Les ressources qu'ils mobilisent à ces occasions sont transposables à l'apprentissage.

Emmanuel Franck

Q uoi de commun entre un aventurier et un formateur ? Les deux doivent créer et entretenir la motivation, prendre en compte des singularités, considérer que le parcours est aussi formateur que l'objectif, apprendre de l'échec. C'est ce qu'a voulu montrer le groupe spécialisé en formations linguistiques Learnation en invitant Pierre et Myriam Cabon à témoigner sur leur parcours.

Pierre et Myriam Cabon ont créé en 2019 Wheeled World. Leur société produit des contenus sur internet (itinéraires, expériences, conseils pratiques, etc.) dans le but de rendre les voyages accessibles à tous. Blessé lors de l'attentat du Bataclan en 2015, Pierre Cabon est en effet paraplégique et se déplace en fauteuil roulant. En partenariat avec l'agence de voyages Nomade aventure, sa compagne et lui expérimentent des itinéraires et créent des voyages aventureux accessibles aux personnes à mobilité réduite. Ils ont notamment gravi le Kilimandjaro en 2022.

Apprendre la collaboration

Après trois ans de préparation, Pierre et Myriam Cabon arrivent en juillet 2022 au pied du volcan tanzanien, qu'ils découvrent de leurs propres yeux pour la première fois. "Et là, on se rend compte que c'est très pentu et caillouteux", raconte Pierre. Il casse son fauteuil dès les premiers essais. Leur guide le répare. "Nous n'avons pas assez discuté avec les porteurs", analyse Pierre. "L'apprentissage de la collaboration est tout aussi important quand on étudie les langues", commente Agnès Rémond.

Le quatrième jour d'ascension, le sommet du pic Uhuru (5 895 mètres) est proche, mais le chemin est difficile et le ciel s'assombrit. "Cela représente un danger pour Pierre et pour les porteurs ; après beaucoup d'échanges, nous décidons de



“ Nous avons cru que notre objectif était d'atteindre le sommet ”

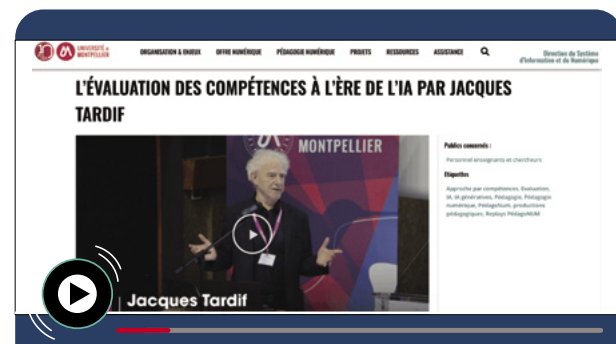
faire demi-tour à 100 mètres du sommet", se souvient Myriam. Le couple ressent d'abord un fort sentiment d'échec, puis envisage les choses autrement.

L'apprentissage se situe dans l'écart qui sépare de l'objectif

"Pendant trois ans, nous avons cru que notre objectif était d'atteindre le sommet, alors que c'était de vivre une aventure", déclare Myriam. "Il est possible de fixer un objectif à une formation, mais l'apprentissage se situe dans l'écart qui sépare de l'objectif", interprète de son côté Agnès Rémond, directrice pédagogique de Learnation. Elle note également que "quand un apprenant se trompe, il doit digérer son échec, et c'est en digérant qu'il apprend".

S'aventurer présuppose enfin un certain état d'esprit. "On essaie, explique Myriam. La réussite ou non dépend de décisions, dans notre cas, la sécurité." C'est la même chose pour l'apprentissage des langues. "Si vous n'essayez pas de parler la langue, vous n'y arriverez pas", pointe Agnès Rémond. ●

Un éclat dans le noir, Myriam et Pierre Cabon,
<https://wheeledworld.org>
letsroll@wheeledworld.org



SUR LE WEB

L'évaluation des compétences à l'ère de l'IA

Université de Montpellier, juillet 2025 (39 mn)

Figure incontournable de l'approche par compétences, Jacques Tardif, professeur émérite à l'Université de Sherbrooke, expert international de l'approche par compétences, partage sa vision d'une évaluation centrée sur les apprentissages et le développement des compétences. Il met en lumière les enjeux liés à l'IA dans leur évaluation, tout en rappelant l'importance de l'intention pédagogique.



<https://numerique.umontpellier.fr/replay/evaluation-des-competences-a-ere-de-lia-par-jacques-tardif>

PUBLICATION

Futurs du travail

5 chocs majeurs pour le monde du travail des cadres, et du chemin à parcourir pour s'y préparer

Cette étude analyse les chocs majeurs au cœur de la transformation du monde du travail : les mutations du rapport au travail, les révolutions technologiques, la transition écologique, le vieillissement de la population active et l'évolution des postures face à la diversité.



Hélène Garner, Emmanuel Kahn, Gaël Bouron, Sophie Hamman, Thomas Simon, Cendrine Mouline.
Apec, octobre 2025, 58 p. (Compétences)



<https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20etudes/PDF/Les%20futurs%20du%20travail%205%20chocs%20majeurs.pdf>

PUBLICATION

La formation des demandeurs d'emploi De l'entrée en formation au retour à l'emploi : enjeux et perspectives des parcours

Ce rapport souligne que les politiques de formation successives, au niveau national et régional, ont permis une avancée notable en termes d'accès à des parcours qualifiants. La réussite de ces parcours et l'insertion professionnelle durable des demandeurs d'emploi nécessitent encore d'accroître la mobilisation et la coopération des acteurs de l'emploi, de la formation et du tissu économique local aux côtés des stagiaires.



www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/OOOpack5/Etude_3121/Etude_Oref_Formation_demandeurs_emploi_octobre2025.pdf



Camille Bailly, Coline Bouvart, Nicolas Corne-Viney
Institut Paris région, octobre 2025, 60 p. (Les études de l'Institut Paris région)



SUR LE WEB

Afpa : opérateur de la reconversion professionnelle

Demain TV, octobre 2025 (9 mn)

Dans cette édition de Générations Reconversion de la chaîne Demain TV, Christelle Munoz, directrice du développement de l'Afpa, explique comment l'agence accompagne les adultes dans leur parcours de reconversion, en alliant formation, insertion professionnelle et adaptation aux besoins du marché.



www.demain.fr/accueil/afpa-operateur-de-la-reconversion-professionnelle

Le secteur formation comprend de nombreux sigles ou acronymes. La rédaction vous propose ce glossaire.

Glossaire DES DISPOSITIFS DE FORMATION



- **AAH** Allocation aux adultes handicapés
- **Accre** Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise
- **Adec** Action de développement de l'emploi et des compétences
- **AES** Attestation d'entrée en stage
- **Afaf** Aide aux frais associés à la formation
- **AFC** Action de formation conventionnée par Pôle emploi
- **Afest** Action de formation en situation de travail
- **AFPR** Action de formation préalable au recrutement
- **AIF** Aide individuelle à la formation
- **AIS** Attestation d'inscription en stage
- **Ani** Accord national interprofessionnel
- **ARE** Allocation d'aide au retour à l'emploi
- **Aref** ARE-Formation
- **ASP** Allocation de sécurisation professionnelle
- **ASS** Allocation de solidarité spécifique
- **Biaf** Bordereau individuel d'accès à la formation
- **CBC** Congé de bilan de compétences
- **CDDI** Contrat à durée déterminée d'insertion
- **CDII** Contrat à durée indéterminée intermittent
- **CDPI** Contrat de développement professionnel intérimaire
- **CEC** Compte engagement citoyen
- **CEC** Cadre européen des certifications
- **Cefa** Contrat emploi-formation agricole
- **CEP** Conseil en évolution professionnelle
- **CEP** Contrat d'études prospectives
- **CET** Compte épargne temps
- **CFP** Congé de formation professionnelle
- **CIR** Contrat d'intégration républicaine
- **CléA** Certificat de connaissances et de compétences professionnelles
- **CPA** Compte personnel d'activité
- **CPF** Compte personnel de formation
- **CPRDFOP** Contrat de plan régional de développement des formations et d'orientation professionnelles
- **CQP** Certificat de qualification professionnelle
- **CGPI** Certificat de qualification professionnelle interbranches
- **CTP** Congé de transition professionnelle
- **CVAE** Congé pour validation des acquis de l'expérience
- **Dima** Dispositif initiation en alternance
- **Diif** Diplôme initial de langue française
- **DPC** Développement professionnel continu
- **ECTS** Système européen de transfert des unités de cours capitalisables
- **Edec** Engagement de développement de l'emploi et des compétences
- **EEP** Entretien d'évolution professionnelle
- **EMT** Évaluation en milieu de travail
- **EPP** Évaluation des pratiques professionnelles
- **FNDMA** Financement national du développement et de la modernisation de l'apprentissage
- **FOAD** Formation ouverte et à distance
- **FPC** Formation professionnelle continue
- **GEPP** Gestion des emplois et des parcours professionnels
- **GPECT** Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales
- **IAE** Insertion par l'activité économique
- **Ithaque** Itinéraire personnalisé d'accès à la qualification et au diplôme
- **Morea** Module de reprise de formation à l'examen par alternance
- **ORE** Offre raisonnable d'emploi

- **Pacea** Parcours accompagnement contractualisé emploi autonomie
- **Pacte** Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, de la fonction publique hospitalière, et de la fonction publique de l'État
- **PEC** Parcours emploi compétences
- **Pro-A** Promotion par l'alternance
- **PSP** Plan de sécurisation professionnelle
- **PDPIE** Plan départemental pluriannuel pour l'insertion et l'emploi
- **PIJ** Projet initiative jeune
- **PMSMP** Période de mise en situation en milieu professionnel
- **PO** Programme opérationnel
- **POE** Préparation opérationnelle à l'emploi
- **POEC** Préparation opérationnelle à l'emploi collective
- **POEI** Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle
- **PPAE** Projet personnalisé d'accès à l'emploi
- **PPP** Plan de professionnalisation personnalisé
- **PPR** Période de préparation au reclassement
- **PRAFP** Programme régional d'apprentissage et de formation professionnelle
- **Pro-A** Promotion par alternance
- **PTP** Projet de transition professionnelle
- **R2F** Rémunération de fin de formation
- **RFPE** Rémunération formation de Pôle emploi
- **RNCP** Répertoire national des certifications professionnelles
- **RS** Répertoire spécifique
- **RSA** Revenu de solidarité active
- **RSP** Régime public de rémunération des stagiaires
- **SCEOFF** Stratégie coordonnée en matière d'emploi, orientation et formation professionnelle
- **SEE** Stratégie européenne pour l'emploi
- **SMA** Service militaire adapté
- **TransCo** Transitions collectives
- **VAE** Validation des acquis de l'expérience
- **VES** Validation des études supérieures



ÉDITION UNIQUE FICHES PRATIQUES

DROIT DE LA FORMATION

750 Fiches pratiques pour appréhender
en détail tout le droit de la formation.

Une version enrichie de nouvelles rubriques
pédagogiques et pratiques :

- Des avis de la rédaction
- Des questions/réponses juridiques de la FAQ
- Des Fiches Focus
- Plus d'infographies, de cas pratiques
et d'illustrations jurisprudentielles

LA RÉFÉRENCE DEPUIS 50 ANS DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION

à paraître dès janvier 2026

disponible en précommande dès novembre

boutique.centre-inffo.fr



Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente
Presse - Édition - Formation - Conseil - Événements